



**FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL  
DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA E&M MÓVILES E.I.R.L. MOYOBAMBA, 2017”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**PRESENTADO POR:**

**ELITA JUDIT PEREZ ZELADA**

**2017**

# ÍNDICE

ÍNDICE .....	ii
RESUMEN .....	vi
ABSTRATC.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPÍTULO I .....	9
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>9</b>
1.1. <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>9</b>
1.2. <b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>10</b>
1.3. <b>OBJETIVOS.....</b>	<b>10</b>
1.4. <b>JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>10</b>
CAPÍTULO II .....	12
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1. <b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>12</b>
2.2. <b>BASES TEÓRICAS .....</b>	<b>14</b>
2.3. <b>HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>20</b>
2.4. <b>VARIABLES DE ESTUDIO .....</b>	<b>21</b>
CAPÍTULO III .....	23
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>23</b>
3.1. <b>ÁMBITO DE ESTUDIO .....</b>	<b>23</b>
3.2. <b>TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>23</b>
3.3. <b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>23</b>
3.4. <b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>23</b>
3.5. <b>POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO .....</b>	<b>23</b>
3.6. <b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>25</b>
3.7. <b>PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....</b>	<b>25</b>
3.8. <b>TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>25</b>
CAPÍTULO IV .....	26
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>26</b>
4.1. <b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
4.2. <b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
CONCLUSIONES.....	36
RECOMENDACIONES.....	38

BIBLIOGRAFÍA.....	39
ANEXOS .....	42
Anexo 1. Validación de instrumentos .....	42
Anexo 2. Encuesta aplicada a la Muestra de Estudio.....	43
Anexo 3. Operadores de Telecomunicaciones en Perú (2017).....	44
Anexo 4. Determinación de la Matriz FODA .....	45
Anexo 5. Estrategias Fortalezas - Oportunidades (FO) .....	46
Anexo 6. Estrategias Fortalezas - Amenazas (FA) .....	46
Anexo 7. Estrategias Debilidades - Oportunidades (DO) .....	47
Anexo 8. Estrategias Debilidades - Amenazas (DA) .....	47
Anexo 9. Matriz de Consistencia.....	47
Anexo 10. Perfil de la Empresa .....	48
<b>1. LA EMPRESA E&amp;M MÓVILES E.I.R.L.</b> .....	48
<b>1.1. Instituciones de la relación comercial</b> .....	49
<b>1.2. Productos que comercializa la empresa E&amp;M MOVILES E.I.R.L.</b> .....	51
<b>2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA</b> .....	58
<b>3. VISIÓN DE FUTURO</b> .....	58
<b>4. EL NEGOCIO</b> .....	58
<b>5. LA CADENA DE VALOR</b> .....	59
<b>6. LOGÍSTICA INTERNA</b> .....	60
<b>7. MARKETING Y VENTAS</b> .....	62
<b>8. ACTIVIDADES DE APOYO</b> .....	63
<b>9. SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA</b> .....	63
<b>9.1. El Balance General de la empresa E&amp;M MÓVILES E.I.R.L.</b> .....	63
<b>9.2. El estado de Ganancias y Pérdidas</b> .....	64
<b>9.3. Indicadores Financieros</b> .....	65
<b>10. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA</b> .....	66
<b>10.1. Fortalezas</b> .....	66
<b>10.2. Debilidades</b> .....	66
<b>11.2. Amenazas</b> .....	67
<b>12. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	67
<b>12.1. Análisis del Macro entorno</b> .....	68
<b>12.2. Análisis del Micro entorno</b> .....	70
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA E&M MÓVILES E.I.R.L. ....	72
<b>1. ASPECTOS GENERALES</b> .....	72

2.	<b>VISIÓN</b> .....	72
3.	<b>MISIÓN</b> .....	72
4.	<b>PRINCIPIOS Y VALORES FUNDAMENTALES</b> .....	72
5.	<b>MATRIZ FODA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b> .....	73
5.1.	Objetivo estratégico .....	74
5.2.	Análisis del escenario futuro .....	74
6.	<b>FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b> .....	77
6.1.	Metodología de formulación de estrategias. ....	77
6.2.	Formulación de estrategias para el área de finanzas.....	77
6.3.	Formulación de estrategias para el área de logística y operaciones... 78	
6.4.	Formulación de estrategias para el área de marketing y ventas.....	80
6.5.	Formulación de estrategias para el área de gestión y talento humano 82	
7.	<b>CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LAS PERSONAS</b> .....	84
7.1.	Funciones de los recursos humanos .....	84
7.2.	Desafíos competitivos que implican la gestión de recursos humanos... 85	
7.3.	Administración de recursos humanos .....	87
7.4.	Intereses de los trabajadores .....	91
7.5.	La gestión de personas .....	93
7.6.	Modelo de gestión de personas .....	94
8.	<b>EL BALANCED SCORECARD</b> .....	94
9.	<b>MONITORIA ESTRATÉGICA</b> .....	97
10.	<b>ESTUDIO Y ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO</b> .....	99
10.1.	Inversión inicial.....	99
10.2.	Inversión en infraestructura .....	99
10.3.	Inversión mobiliario y equipos .....	100
10.4.	Inversión fija intangible .....	101
11.	<b>CAPITAL DE TRABAJO</b> .....	102
11.1.	Gastos en otros materiales .....	103
11.2.	Cuentas por pagar .....	104
12.	<b>FINANCIAMIENTO</b> .....	105
13.	<b>CRONOGRAMA DE INVERSIONES</b> .....	105
14.	<b>COSTO DEL PROYECTO</b> .....	106
14.1.	Gasto de administración .....	106
14.2.	Resumen gastos de administración.....	108

<b>15. COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN.....</b>	<b>108</b>
15.1. Personal de ventas .....	108
15.2. Costos de actividades de ventas .....	109
15.3. Depreciación.....	109
15.4. Costos financieros.....	109
15.5. Resumen de los costos de comercialización .....	110
<b>16. RESUMEN DE COSTOS TOTALES DE OPERACIÓN .....</b>	<b>110</b>
16.1. Costo total de operación.....	110
16.2. Valor de salvamento.....	110
<b>17. CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS.....</b>	<b>110</b>
17.1. Costo total de operación.....	111
<b>18. INGRESOS POR VENTAS.....</b>	<b>111</b>
18.1. Comisiones por ventas de equipos móviles en plan prepago.....	111
18.2. Comisión por ventas en plan post pago .....	112
<b>19. ESTIMACIÓN DE VENTAS FUTURAS. ....</b>	<b>113</b>
19.1. Estimación de ventas en el plan prepago. ....	113
19.2. Estimación de ventas en plan post pago.....	113
<b>20. ESTIMACIÓN DE COSTOS FUTUROS.....</b>	<b>114</b>
20.1. Costos fijos.....	114
20.2. Costos variables.....	115
20.3. Total, costos fijos y variables .....	115
<b>21. PUNTO DE EQUILIBRIO.....</b>	<b>115</b>
<b>22. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS .....</b>	<b>117</b>
<b>23. BALANCE GENERAL PROYECTADO .....</b>	<b>118</b>
<b>24. EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO .....</b>	<b>119</b>
24.1. Flujo de caja proyectado.....	119
24.2. Tasa de descuento.....	119
24.3. El valor actual neto VNA.....	120
24.4. La tasa interna de retorno.....	120

## **RESUMEN**

La propuesta de un plan estratégico para la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L, refleja el interés individual de la autora en realizar un diagnóstico de la realidad de una microempresa, siguiendo los lineamientos científicos estudiados en la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Alas Peruanas en Moyobamba, 2016, lugar donde se ha llevado a cabo la investigación.

Durante el de la investigación se ha valorado la objetividad a fin de contar con un diagnóstico detallado de los factores internos de la empresa considerando las áreas fundamentales del negocio: operaciones, finanzas, talento humano y marketing y ventas. Asimismo, se ha analizado al negocio en su contexto macro, es decir en su relación con los factores externos que influyen en su desarrollo. Es así como se ha diseñado la propuesta de cambio.

Para efectos didácticos, la investigación se divide en cuatro capítulos. El Capítulo I, trata del planteamiento del problema. El Capítulo II, trata del Marco Teórico. El Capítulo III, comprende metodología de la investigación, y el capítulo IV, desarrolla aspectos de metodología empleada y las técnicas de procesamiento de información y análisis de información.

## **ABSTRATC**

The proposal of a strategic plan for the company E & M MÓVILES EIRL, reflects the individual interest of the author in making a diagnosis of the reality of a microenterprise, following the scientific guidelines studied in the Professional Career in International Business and Administration of Alas Peruanas University in Moyobamba, 2016, the place where the investigation was carried out.

During development of the investigation, objectivity has been assessed in order to have a detailed diagnosis of the internal factors of the company considering the fundamental areas of the business: operations, finances, human talent and marketing and sales. Likewise, the business has been analyzed in its macro context, that is, in its relationship with external factors that influence its development. This is how the change proposal was designed.

For purposes, the research is divided into four chapters. Chapter I deals with the approach of the problem. Chapter II deals with the Theoretical Framework. Chapter III, includes research methodology. Chapters IV and V, develop aspects of the methodology used and the techniques of information processing and information analysis.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se ha realizado con la finalidad de crear un plan estratégico para la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L., cuya sede se encuentra en la localidad de Moyobamba, Región San Martín – Perú, que, en su condición de microempresa, realiza sus actividades en un entorno muy competitivo y sobre la base de la experiencia de sus propietarios (negocio familiar). El objetivo de la presente investigación es establecer un plan para el crecimiento y expansión a otros mercados a partir de su fortaleza interna de alto valor: el capital humano.

La metodología empleada fue el trabajo de campo y gabinete a fin de analizar el entorno de la empresa, y se entendió que al ser Agencia Autorizada de Telefónica del Perú S.A., le permitió relacionarse con clientes de gran valor en el mercado y ganar confianza de la población por el buen desempeño de sus trabajadores en los últimos años debido a que se ha comprendido que la fortaleza fundamental radica en el factor capital humano. La estrategia “Desarrollar las competencias del personal a fin de entregar al cliente nuevas experiencias agradables en cada visita a nuestras tiendas” que se lee en los documentos internos de la empresa sólo trata de explotar aquel factor clave como elemento de competitividad en el mercado.

La inversión en el proyecto ha sido asumida íntegramente por la investigadora, sin embargo, ha recibido apoyo con cierta documentación importante por los propietarios quienes se han tomado el tiempo necesario para atender a las consultas debido a que al ser un negocio casi especializado requirió de mayor acercamiento a las fuentes para comprender el mecanismo de funcionamiento interno y sus relaciones con proveedores y clientes.

En conclusión, la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L., que fuera creada como mecanismo de autoempleo y que ha sobrevivido por la perseverancia de sus



propietarios, se hará más fuerte, competitivo sobre la base de un plan estratégico, y tendrá posibilidades ilimitadas de crecimiento.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el análisis realizado a la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L. presenta una falta de planeación estratégica definida debido a que los directivos toman decisiones de manera subjetiva y sobre la marcha. Esta situación se presenta por falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la planeación en todas las áreas de la empresa, la tendencia a la obtención de resultados inmediatos, la dificultad para la previsión de eventos futuros y que la empresa no cuenta con el personal adecuado para desarrollar la labor de planeación, actividad que requiere un conocimiento especializado de la empresa, de la industria y una visión a futuro. La falta de comunicación con los empleados. Según el análisis realizado se observa falta de implementación de un plan estratégico.

Los acontecimientos anteriores pueden llevar a la empresa a no aprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas de la compañía, aspectos que demuestran la necesidad de desarrollar un plan estratégico que garantice el éxito futuro; de continuar esta situación, la compañía podría verse forzada a abandonar el mercado. Esta situación hace necesario diseñar e implementar un plan estratégico con la participación de los directivos y demás miembros de la empresa, donde se comprometerán para cumplir con los objetivos principales de la empresa, que le permita reconocer sus debilidades y aprovechar las oportunidades que el entorno le presenta para convertirse en una empresa sostenible en la industria.

Se va a realizar la planeación estratégica para la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L. primero se realizará los análisis externo e interno de la organización, luego se ejecutará el direccionamiento estratégico de la empresa seguido de los planes de actuación, luego se formularán la visión, misión, objetivos y estrategias que se implementarán de acuerdo con la situación de la empresa de sus fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas. Finalmente se realizará una evaluación del plan estratégico para tomar los correctivos que sean necesarios que comprenda la gestión de sus áreas fundamentales: Finanzas, Marketing y Ventas, Operaciones y Gestión del Talento Humano, todo esto basado en los modelos de Humberto Serna y Arthur Thompson Jr.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La definición del problema de investigación se sintetiza en las siguientes cuestiones, las mismas que constituyen el asunto medular de la investigación.

### **1.2.1. Problema General**

¿Cómo diseñar un Plan Estratégico para la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L. Moyobamba, 2017?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a) ¿Por qué es conveniente realizar un diagnóstico interno de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L. Moyobamba, 2017?
- b) ¿Por qué es conveniente integrar las principales áreas de gestión de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L. Moyobamba, 2017?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L. que permita lograr mayor nivel de desarrollo y sostenibilidad en el corto y mediano plazo.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Realizar un diagnóstico interno de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L.
- b) Formular las acciones de integración de las principales áreas de gestión de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Justificación Teórica**

Con la investigación se pretende aplicara la teoría y los conceptos acerca y los conceptos acerca de la planeación estratégica principalmente de Humberto Serna y Arthur A. Thompson Jr. para que la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L. pueda encontrar la

solución a la falta de procesos para la toma de decisiones, a la falta de compromiso de los trabajadores con los clientes, la disminución de sus ingresos y de su rentabilidad, la falta de reconocimiento en el mercado, la falta de una venta competitiva sustentable y la pérdida de la participación en el mercado.

La planeación estratégica ayudará a definir claramente la misión, visión, objetivos corporativos y las estrategias que desarrollarán en el corto y en el mediano plazo, que ayudaran a que las metas puedan ser controladas y la empresa conozca cual son y será su situación.

#### **1.4.2. Justificación Práctica**

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación los resultados permitirán a la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L. resolver concretamente sus problemas en la toma de decisiones, de disminución de sus ingresos y de su rentabilidad, de esta manera la empresa tendrá un mayor posicionamiento en el mercado y buscará un liderazgo apoyado en una ventaja competitiva sustentable en el mediano plazo.

#### **1.4.3. Justificación Metodológica**

Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación es necesario emplear la matriz FODA en el cual se establece en primer lugar el análisis de la situación interna y externa de la empresa, instrumento analítico que permite identificar las debilidades y fortalezas a nivel interno, y las oportunidades y amenazas a nivel externo. Llevado a cabo el análisis DOFA se hace necesaria la realización de entrevistas y encuestas a los miembros de la empresa y a los clientes para determinar la situación de la empresa frente a los mismos. También se identificará la estrategia que mejor se acople a la situación de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L., en el mercado.

En segundo lugar, se llevará a cabo el establecimiento de los objetivos corporativos teniendo en cuenta el análisis hecho previamente que ayudara a la empresa a tener claro a donde

quieren llegar (visión) y cuáles serán sus propósitos en el mediano y largo plazo. Planteadas las metas y objetivos se establecerán las estrategias para alcanzar los objetivos de la visión.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES**

##### **2.1.1. Planeación Estratégica**

El concepto de estrategia, que en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, donde lo define como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Posteriormente Chandler, A., Andrews, (1962) se introduce en el campo de la teoría del management, que lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos y deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

Se comenzará con algunas de las definiciones más importantes a través de los siguientes años, se muestran a continuación para observar la evolución de concepto.

Quinn, (1991). "De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única, viable", basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el

entorno y los movimientos contingentes de los “oponentes inteligentes”

Porter, M. (1992) "La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos."

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos."(David, 2008, p. 5).

Según Serna, A. (1997) “la planeación estratégica es el proceso mediante una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”

El tema de investigación surge de la inquietud de la autora de la presente investigación de obtener información y conocimiento de una mype de Moyobamba, para la cual se planea proponer un plan estratégico a fin de hacerla competitiva en un sector industrial.

### **2.1.2. A nivel Internacional**

Según Arias, T. (2007) en su tesis de plan estratégico para la empresa Rhenania S.A. destaca que es de vital importancia hacer conocer la misión, visión, objetivos y estrategias a los miembros de la organización, con el fin de crear un compromiso en todos y cada uno de los trabajadores de la empresa.

Poveda, R. & Orozco, C. (2011) en su tesis, resalta la problemática respecto de la carencia de planes de promoción y publicidad en los pequeños negocios, en los siguientes términos: “También se puede concluir que hay ausencia de control sobre la promoción y publicidad de la empresa, esto hace más difícil el poder ser competitivo y asequible a los posibles clientes que pueda llegar a ganar la empresa dentro de este mercado.

### **2.1.3. A nivel Nacional**

Según Peralta, A. (2016), en su tesis titulado Plan Estratégico de la empresa TRANSPORTES JULIO CESAR SAC, señala que se detectó que los procesos administrativos entre las áreas, carecía de agilidad, eficiencia y fluidez al momento de obtener la información. Inicialmente se procedió a realizar el diagnóstico del macro y micro ambiente, lo cual nos permitirá extraer información muy importante acerca del sector. Seguidamente se identificaron algunas amenazas y oportunidades. Ante el problema planteado anteriormente, se revisó la misión y visión para su redefinición, así mismo, se formularon objetivos y estrategias que estuvieran alineados y que nos permitan enfrentar de la mayor forma a las exigencias futuras de Transportes Julio César.

Becerra, M. & Huaraca, P. (2016), en su tesis titulada “Plan Estratégico de una Empresa Comercial” para la empresa Coelpra S.A.C., la cual es una pequeña empresa comercial dedicada a la venta de materiales eléctricos industriales con seis años de experiencia en el mercado nacional. Señala que “para el desarrollo se ha realizado un análisis del entorno externo considerando las proyecciones de crecimiento en el país para los próximos años y un estudio de las cinco unidades de negocio que posee la empresa, empleando la herramienta de las Cinco Fuerzas de Michel Porter e identificando las unidades que aportan mayores beneficios y valor a la compañía.

#### **2.1.4. A nivel Regional y Local**

En los repositorios de las universidades de la región, no existe investigación como tal del tema presentado.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Empresa**

La Real Academia Española, (2017), define a la empresa como la “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

En primer lugar, comprende como unidad de organización, así como un conjunto de elementos o partes que en conjunto

constituye un todo autónomo capaz de cumplir sus objetivos por la interacción de sus miembros. En segundo lugar, se refiere a los objetos o campos donde sus funciones se materializan o tienen aplicación práctica.

Smith, A. (1794) señala que, “[...] el interés privado y las pasiones de los individuos los disponen naturalmente a volver sus posesiones [stock] hacia el empleo que en el caso ordinario son más ventajosos para la comunidad”.

La concepción clásica parte de los pensadores de la primera gran revolución industrial cuyo máximo exponente fue Adam Smith, quien en “La Riqueza de las Naciones” consideró a la empresa como una organización que permite la "internacionalización" de formas de producción permitiendo la división social del trabajo y que los factores de producción que se encuentren.

Brealey, R., Myers, S. & Allen, F. (2010), “No todas las empresas son corporaciones. Las pequeñas empresas suelen ser propiedad de una sola persona quien también las dirige. Éstas son llamadas empresas de un propietario individual. En otros casos, varias personas se unen para establecer y administrar una sociedad. Muchas corporaciones mundiales surgieron como sociedades”.

### **2.2.2. Estrategia Competitiva**

Porter, M. Ventaja Competitiva, (2008), "la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”.

El autor explica, que, la fuerza motriz de la empresa está determinada por las relaciones internas que se establecen en cada una de las empresas, en donde los gerentes y/o administradores cumplen el papel de líderes y estrategias que orientan el curso de desarrollo de la organización. Precizando que la administración, planeación, finanzas, contabilidad y asuntos legales forman la infraestructura de la empresa.

Cooper, B., Bowersox, D. & Closs, D. (2013), señala respecto de la cadena de suministros, que “la colaboración elimina el trabajo



duplicado o redundante como la revisión repetitiva de la calidad al designar y otorgar la responsabilidad completa y contable a un integrante de la cadena de suministro.

### **2.2.3. Administración Estratégica**

Según Ipinza, A. (2018), la formulación estratégica se debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización, de sus valores y del código de ética. El cambio en la concepción de la administración desarrollada durante el siglo XX, ha dado un cambio en la praxis y a esto se denomina Administración Estratégica como Proceso Estratégico; esto, ha obligado a los directivos a planificar, para lograr una sinergia de reestructuración y cambios organizativos, para reducir los costes de producción y aumentar los beneficios.

Asimismo, el mismo autor desarrolla ideas sobre el Proceso Estratégico, en el sentido que se trata de una secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro, Se utiliza los análisis externos e internos para obtener como resultado la formulación de estrategias que son medios para encaminar a la organización. Este proceso es interactivo y factible de revisión en cualquier momento. El proceso estratégico ayuda a responder preguntas: ¿Cómo puedo atender mejor a mis clientes?, ¿Cómo puedo gestionar eficientemente mi organización?, ¿Cómo responder a las condiciones cambiantes de la industria y el mercado?, ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades que se presentan? Y ¿Cómo conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos?

Así, el proceso estratégico, tendrá objetivos relacionados con la productividad y competitividad, la ética y legalidad, y con el compromiso social que la organización debe realizar actividades que beneficien a su comunidad. Todo proceso estratégico debe comprender las siguientes etapas:

#### **a) Formulación del proceso estratégico:**

Se inicia con el establecimiento de la visión y misión de la organización, de sus valores y del código de ética, el enunciado de intereses organizacionales, la evaluación de los factores externos e internos, el análisis del sector y competidores, la determinación de objetivos estratégicos a largo plazo y terminará con identificación y selección de las estrategias que al implementarlas mejorará la competitividad de la organización.

**b) La visión:**

La visión correctamente planteada, debe responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Debiendo comprenderse a la totalidad del negocio o de un área en específico sobre el cual se desea coincidir con la visión.

**c) La Misión:**

Responde la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, siendo que la misión es aquella que da sentido y fuerza a la organización direccionando las actividades de todos quienes forman parte de la organización a fin de que se pueda lograr los objetivos estratégicos.

**d) Los Valores**

Órgano Interactivo NTN México No. 10, (2011), los valores organizacionales entendidos como, el conjunto de principios por los que se rigen los colaboradores y empleados de un grupo de personas. Estos trabajan juntos para conseguir el mismo objetivo, ya sea una empresa o una institución. Para que los valores organizacionales sean efectivos, los miembros del grupo deben ejercerlos por convicción propia y no por imposición, es decir, cada individuo tiene que estar convencido de que actuar bajo ciertas normas de conducta le será de beneficio a él y al grupo.

**e) Código de Ética:**

Es el instrumento de gestión donde se indican los valores y principios de la organización, es un referente formal e

institucional de la conducta personal y profesional que deben cumplir todos los trabajadores.

**f) Evaluación del Entorno:**

Según Gómez, B. (2009), la evaluación del entorno se debe examinar cómo los factores de entorno y el cambio de los mismos pueden afectar la demanda de los productos o servicios. Por ejemplo, se debe examinar cómo los factores económicos pueden aumentar o disminuir la demanda, y del análisis, concluir que si aumentan la demanda es oportunidad o si la disminuyen es una amenaza. De la misma manera, si los demás factores externos aumentan la demanda son una oportunidad y si la disminuyen amenaza.

**g) Modelo de cinco fuerzas competitivas de Porter:**

En el análisis de (Beltrán Gómez, 2009), el modelo de las cinco fuerzas, constituye una metodología para el estudio del sector industrial que consiste en el análisis competitivo así lo denominó el autor del modelo. En sus obras Michel Porter, define como determinantes de la atractividad de un sector, las siguientes cinco fuerzas:

- La competitividad directa entre empresas del sector.
- Las barreras de entrada de nuevos competidores y las barreras u obstáculos para abandonar el sector.
- La fuerza o poder de negociación de los clientes.
- La factibilidad de encontrar/utilizar los productos sustitutos.

**h) Evaluación Interna:**

Según, Jiménez, J. (2015), se conoce como el diagnóstico que permite identificar las fortalezas y debilidades que tiene la organización para desarrollar su actuación competitiva. Así, busca encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, por lo tanto, se debe identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía que no pueden ser imitadas o igualadas fácilmente por la competencia.

La evaluación interna comprende las cuatro áreas fundamentales, tales como el área de recursos humanos, finanzas, operaciones, marketing y ventas.

**i) La cadena de Valor:**

Para Porter, M. Ventaja Competitiva, (2018), la cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de la diferenciación.

Para Verdú, A. (2001), la cadena de valor es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva.

Según Porter, M. Ventaja Competitiva, (2008), se definen las estrategias genéricas, que permitan a la empresa superar a la competencia mediante la aplicación de actividades en función de ciertos atributos y enfoques, que, son los siguientes:

**a) Liderazgo en costos**

Busca el control y reducción de costos se caracteriza por altos volúmenes de producción o de compras y ventas se requiere facilidades productivas o espalda financiera para compras por volúmenes y eficientes a gran escala por parte de la organización.

**b) Diferenciación**

Esta estrategia se centra en los productos de alta calidad para un mercado amplio, se da cuando la empresa cuenta con competencias distintivas y requiere creación de producto que sea percibido como único.

**c) Enfoque**

Comprende el enfoque en un segmento de mercado pequeño ya sea con calidad o con costos dependiendo de

las fortalezas y competencias distintivas de la empresa, requiere concentrarse en un grupo particular de clientes ya sea por geografía o línea de productos.

#### **2.2.4. Creación de Valor a través de las personas**

Arbaiza, L. Administración y Organización: Un enfoque contemporáneo, (2014) “las organizaciones empresariales en la actualidad se preocupan por fortalecer el área de personal debido a que la competitividad se basa en este recurso; cuando las empresas estudian a sus competidores necesitan analizar sus características de su capital humano, desde sus estilos de liderazgo y toma de decisiones hasta sus actitudes y motivación en el trabajo.

Según Sox, B., Closs, & Cooper, (2013), desde principios del Siglo XX, se tenía nociones del concepto de valor centrado en los trabajadores, es por eso que pensadores de la época prestaron atención en este elemento fundamental de las empresas, sin embargo, se dio mayor impulso en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial.

### **2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.3.1. Hipótesis General**

La empresa E&M MÓVILES E.I.R.L no cuenta con un plan estratégico establecido por lo que diseñar un plan estratégico hará posible mejorar la rentabilidad mediante las acciones propuestas en el corto y largo plazo.

#### **2.3.2. Hipótesis Específica**

- a) El diseño un plan estratégico para la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L permitirá que la empresa tenga un direccionamiento que los conduzca al cumplimiento de sus metas y objetivos.
- b) El diseño de un plan estratégico para la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L permitirá a la empresa desarrollar

estrategias las cuales ayudaran a superar las dificultades de su ambiente interno y externo.

#### **2.4. VARIABLES DE ESTUDIO**

La investigación solo muestra una variable independiente:

Diseño de un plan estratégico.

**Indicadores:**

- Gestión de ventas
- Gestión de recursos financieros
- Gestión del talento humano

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Escala de Medición
Diseño de un Plan Estratégico	Según Serna (1997) la planeación estratégica es el proceso mediante una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	Encuesta para medir las condiciones del mercado para diseñar un plan estratégico, para la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L.  Escala Nominal	Gestión financiera  Gestión de personas  Gestión de ventas	Rentabilidad  Expectativas  Accesibilidad	Cuestionario	Nominal:  1: SI  2: NO

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO**

La presente investigación se ha desarrollado en el ámbito geográfico de la Provincia de Moyobamba, Región San Martín, donde la empresa tiene su domicilio fiscal y lleva a cabo sus actividades.

#### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de tipo descriptivo – explicativo, ya que trata de analizar y diseñar un Plan Estratégico para la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L. con el fin de proponer acciones de mejora.

#### **3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

- **Delimitación temporal**

El estudio abarca el año 2017.

- **Delimitación institucional**

El estudio se realizará en el ámbito geográfico, provincia de Moyobamba, Región San Martín.

#### **3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método utilizado en la presente investigación fue descriptivo – explicativo ya que se relacionó con las causas de un determinado problema relacionado con el diseño de un plan estratégico para una microempresa. Este método brindó resultados útiles en primer lugar para explicar la realidad pasada y actual de la empresa y, en segundo lugar, para proponer cambios para el mediano plazo. Adicionalmente, se utilizó el método descriptivo para expresar las estructuras o comportamientos que caracterizan a la empresa.

#### **3.5. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO**

##### **3.5.1. Población de Estudio**

Considerando que la empresa se orienta al segmento demográfico comprendiendo al grupo de personas mayores de 18 años de edad de la Provincia de Moyobamba, Región San Martín,



de acuerdo con la información obtenida de fuentes oficiales, se tiene los siguientes datos estadísticos que organizados adecuadamente explican la potencialidad del negocio.

Según el último reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017) se tiene como población estimada al 30 de junio de 2015 en la Provincia de Moyobamba, Región San Martín a una población total de 180,477 habitantes, de los cuales 123,301 son mayores de 18 años. Éste grupo constituye el de los clientes potenciales del negocio.

Esta información nos permitió determinar la población o universo al total de habitantes mayores de 18 años restando solamente a la población que ya es usuaria del servicio post pago.

### **3.5.2. Muestra de Estudio**

De acuerdo con lo expresado por Gonzáles, M. (2010), quién refiere que “[...] Si la muestra está bien elegida y es suficientemente amplia, ésta será representativa”, se optó por el muestreo “semialeatorio”, mediante el cual se determinó una muestra suficientemente amplia.

### **3.5.3. Muestreo**

Antes de proceder con la determinación del tamaño de la muestra era pertinente plantearse la siguiente interrogante: ¿Cuál será el tamaño de la muestra a estudiar para un nivel de confianza de la encuesta del 95 % y un margen de posible error del  $\pm 5\%$ ?

La fórmula que permitió determinar el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{Z^2 x P x Q x N}{E^2 (N - 1) + Z^2 x}$$

Dónde:

N = Número de elementos del universo

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno P = Q = 0.50 luego,

P = 0.50 y Q = 0.50.

$Z^2$  = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego  $Z = 2$ . E = Margen de error permitido ( $5 \cdot 0.01$ )

Reemplazando los datos se obtuvo el resultado de 398, que significa nuestra muestra de estudio debía comprender a dicha cantidad de personas sobre quienes aplicar los instrumentos elaborados.

### **3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.6.1. Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos**

Cuantitativa

Encuestas

### **3.7. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

La recolección de datos como una actividad sistemática requirió estar debidamente planificada, es así como se fue consolidando la información por periodos semanales y mensuales. Al principio se elaboró un plan de recolección de datos de acuerdo con los indicadores claves para asegurar que fueran recogidos, organizados y sistematizados en la forma de plazos previstos.

### **3.8. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

La técnica de procesamiento y análisis de datos, consistió en el fiel cumplimiento de los estándares que han definido el proceso, esto se inició con la recolección de datos, luego, el procesamiento de datos a fin de obtener información y finalmente, la presentación de los resultados, que tiene mayor importancia dado que se constituye en conocimiento y es aquello que otorga soporte a la investigación.

Para el efecto, se codificaron las categorías de ítems o preguntas, luego se procesó la información haciendo uso de MS Excel, y se finalizó presentando y publicando los resultados en gráficos y tablas.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

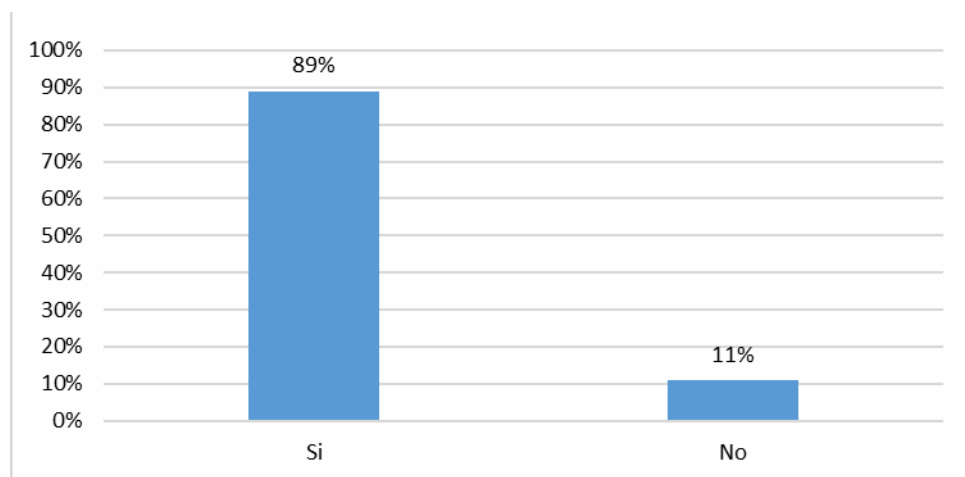
Las presentaciones siguientes en tablas y gráficos se han realizado con la finalidad de presentar en forma simplificada los resultados de los estudios realizados en el campo, lo cual significa acercamiento a la realidad interna de la empresa y el entorno en que se desempeña. En primer lugar, se presentan las tablas, los mismos que muestran los datos numéricos y en porcentajes; en segundo lugar, se presentan los gráficos que muestran los resultados con mayor ilustración para una mejor comprensión.

**Tabla 1.** ¿Cuenta Ud. con un equipo de telefonía celular?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si:	353	89%
No:	45	11%
	398	100%

FUENTE: Elaboración propia

**Figura 1.** ¿Cuenta Ud. ¿Con un equipo de telefonía celular?



FUENTE: Tabla N° 01

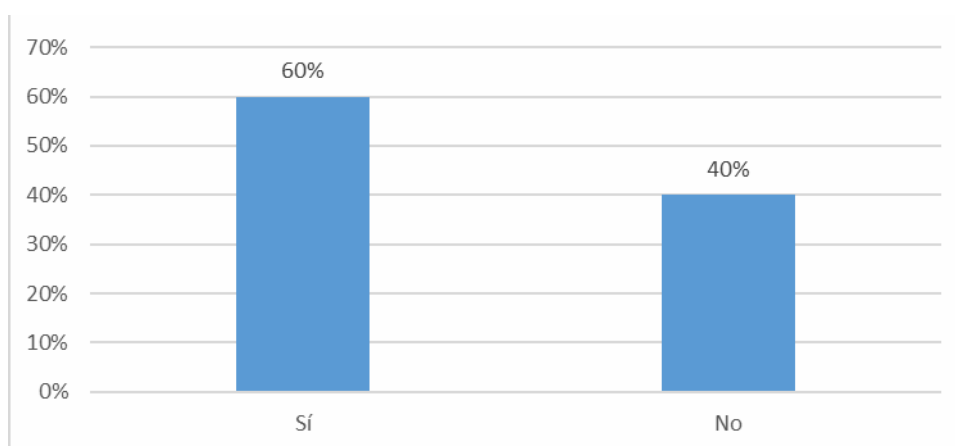
### **Análisis e interpretación**

El 89% de los encuestados, es decir 353 personas, respondieron que sí tenían un equipo celular, de lo que se infiere que la gran mayoría de las personas mayores de 18 años poseen un celular sea en plan prepago o post pago. Esta realidad nos indica que la gran mayoría de nuestra población debería contar con los beneficios que ofrecen las operadoras, sin embargo, es importante para la empresa que su público objetivo tenga conocimiento del producto por lo que para lograr el éxito en sus negocios bastará aplicar estrategias como la diferenciación y la comunicación efectiva con personal altamente preparada y entrenada en técnicas de ventas y con alto grado en el conocimiento del producto.

**Tabla 2.** ¿Le gustaría tener un teléfono celular de la compañía movistar?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si:	240	60%
No:	158	40%
	398	100%

FUENTE: Elaboración propia



**Figura 2:** ¿Le gustaría tener un teléfono celular de la compañía movistar?

FUENTE: Tabla N° 02

### **Análisis e interpretación.**

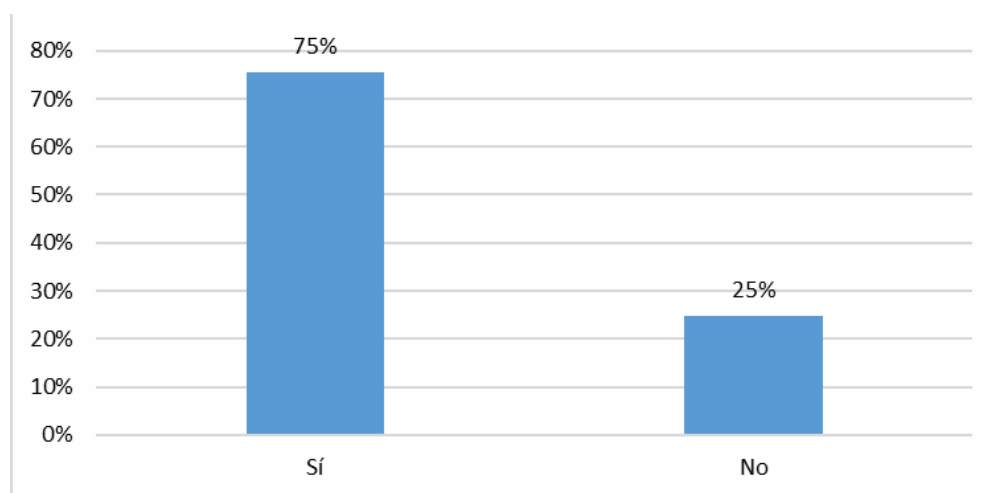
De acuerdo con nuestros resultados, se infiere que al 60% le gustaría contar con un teléfono celular de la operadora movistar, y el 40% prefiere

un celular con el servicio de otra operadora que tiene presencia en el mercado de Moyobamba.

**Tabla 3.** ¿Es tu celular de gama alta?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si:	300	75%
No:	98	25%
	398	100%

FUENTE: Elaboración propia



**Figura 3.** ¿Es tu celular de gama alta?

FUENTE: Tabla N° 03

**Análisis e interpretación.**

El 75% de los encuestados refieren que su equipo celular es de gama alta, es decir cuentan con todos los beneficios que ofrece la tecnología de celular, esto es acceso al internet y uso de redes sociales e interacción con intercambio de información por correo u otro medio electrónico. Sólo el 25% responde que no cuenta con un equipo celular de gama alta.

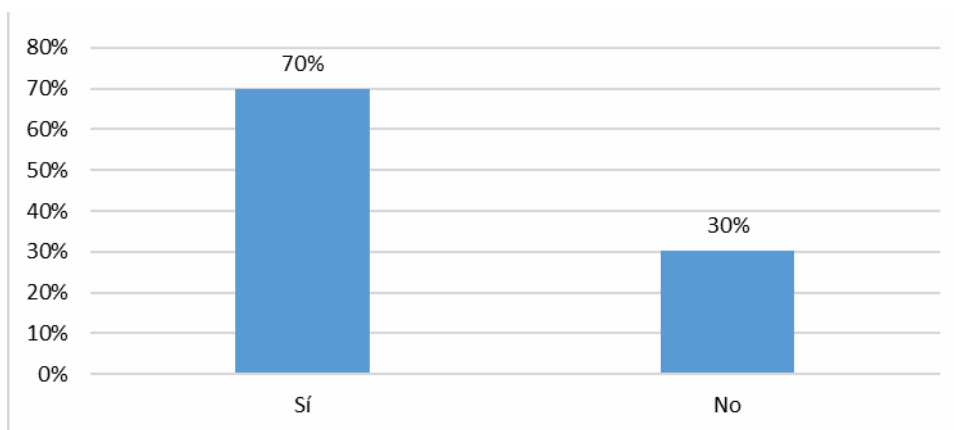
**Tabla 4.** ¿Utilizas los servicios de llamadas e internet desde tu celular?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si:	278	70%

No:	120	30%
	398	100%

FUENTE: Elaboración propia

**Figura 4.** ¿Utilizas los servicios de llamadas e internet desde tu celular?



FUENTE: Tabla N° 04

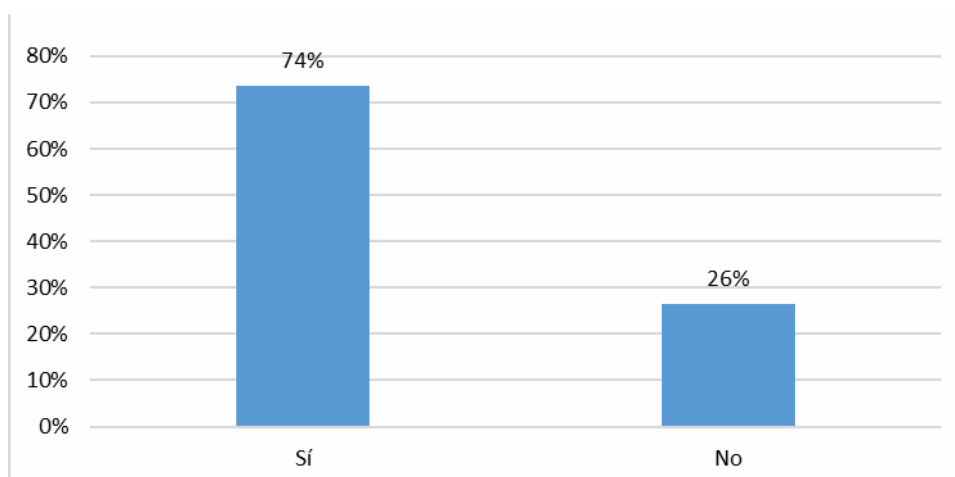
**Análisis e interpretación.**

El 70% de los encuestados utilizan los servicios de llamadas e internet en sus celulares, lo cual indica que hay una cantidad considerable de usuarios del servicio (30%) que aun utilizan para hacer llamadas y posiblemente para envío de mensajes de texto y llamadas, es decir, al estilo clásico.

**Tabla 5.** ¿Usted destina más de treinta soles mensuales en su celular?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si:	293	74%
No:	105	26%
	398	100%

FUENTE: Elaboración propia



**Figura 5.** ¿Usted destina más de treinta soles mensuales en su celular?

FUENTE: Tabla N° 05

**Análisis e interpretación.**

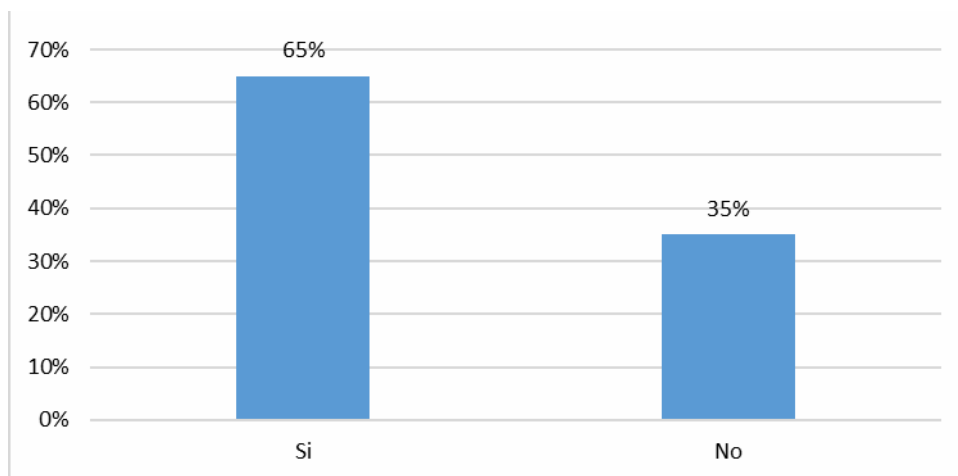
El 74% de los encuestados, destina más de treinta soles mensuales a su comunicación por celular, lo cual indica que hay una cantidad minoritaria del 26% que destina menor cantidad de dinero. Los treinta soles, marca parámetro monetario a partir del cual el cliente estaría dispuesto a adquirir un servicio en plan post pago, ya que el plan mínimo es de S/. 30.00.

**Tabla 6.** ¿Considera Ud. que un plan de post-pago podría resultar más económico?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si:	258	65%
No:	140	35%
	398	100%

FUENTE: Elaboración propia

**Figura 6.** ¿Considera Ud. que un plan de post-pago podría resultar más



económico?

FUENTE: Tabla N° 06

**Análisis e interpretación.**

El 65% de los encuestados considera que contratar un servicio celular en plan post pago resultaría más económico, mientras que un 35% considera que podría no ser así. De hecho, estos resultados revelan la existencia de expectativas a la vez de carencia de información ya que a la luz de los beneficios que se tienen, conviene contratar un plan con mayores beneficios que un prepago.

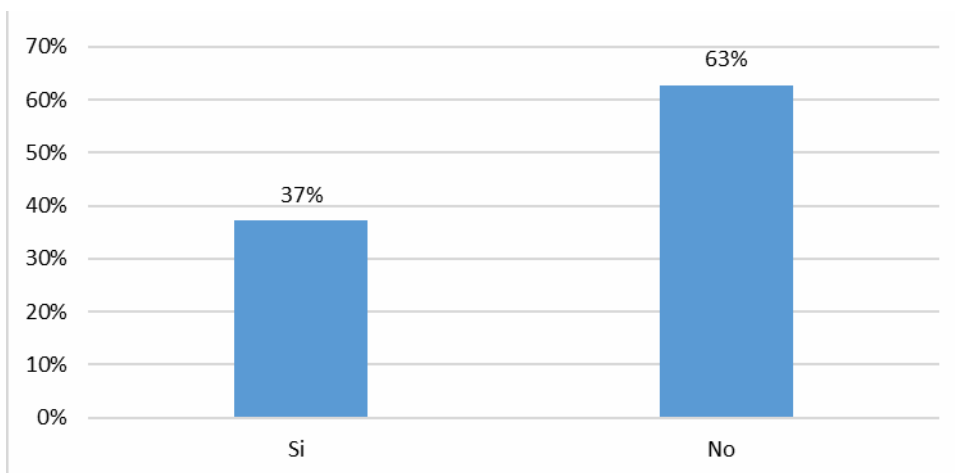
**Tabla 7.** ¿Ha contado anteriormente con un servicio en plan post-pago?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si:	148	37%
No:	250	63%
	398	100%

FUENTE: Elaboración propia



**Figura 7.** ¿Ha contado anteriormente con un servicio en plan post-pago?



FUENTE: Tabla N° 07

**Análisis e interpretación.**

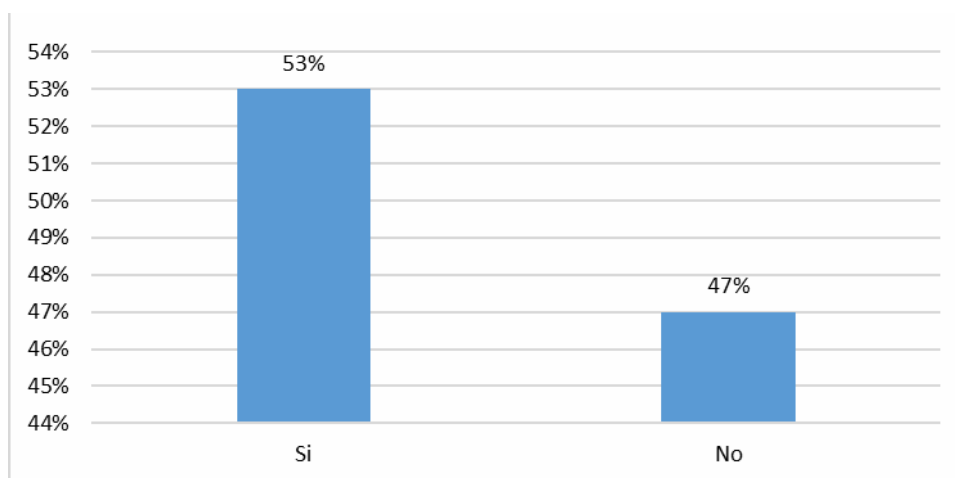
El 63% de los encuestados responde que anteriormente no ha contado con un plan post pago, lo cual revelaría que o han contratado por primera vez o cuentan con un servicio en el plan prepago. Asimismo, refiere que ha tenido ya un plan post pago, el 37% de los encuestados, si aún se mantiene es por la conveniencia de los beneficios de un plan post-pago.

**Tabla 8.** ¿Le han ofrecido a Ud. el servicio post-pago, en los tres últimos meses?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si:	212	53%
No:	186	47%
	398	100%

FUENTE: Elaboración propia

**Figura 8.** ¿Le han ofrecido a Ud. el servicio post-pago, en los tres últimos meses?



FUENTE: Tabla N° 08

**Análisis e interpretación.**

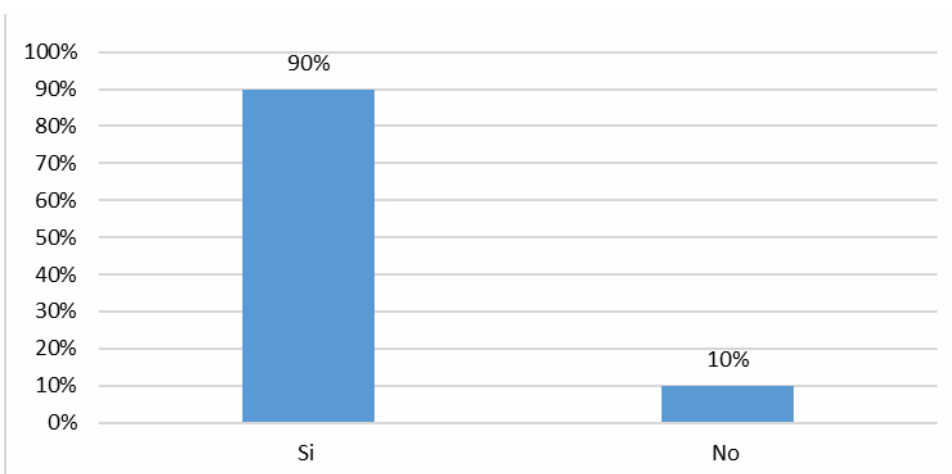
El 53% de los encuestados señala haber recibido alguna oferta en los últimos tres meses y un 47% afirma lo contrario o simplemente no confirma; esto indica que, hay un problema de comunicación entre las empresas vendedoras del servicio post pago y los usuarios o consumidores en el mercado de Moyobamba.

**Tabla 9.** ¿Le gustaría que le visiten a su domicilio para explicarle las bondades de los planes post-pago?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si:	360	90%
No:	38	10%
	398	100%

FUENTE: Elaboración propia

**Figura 9.** ¿Le gustaría que le visiten a su domicilio para explicarle las



bondades de los planes post-pago?

FUENTE: Tabla N° 09

### **Análisis e interpretación.**

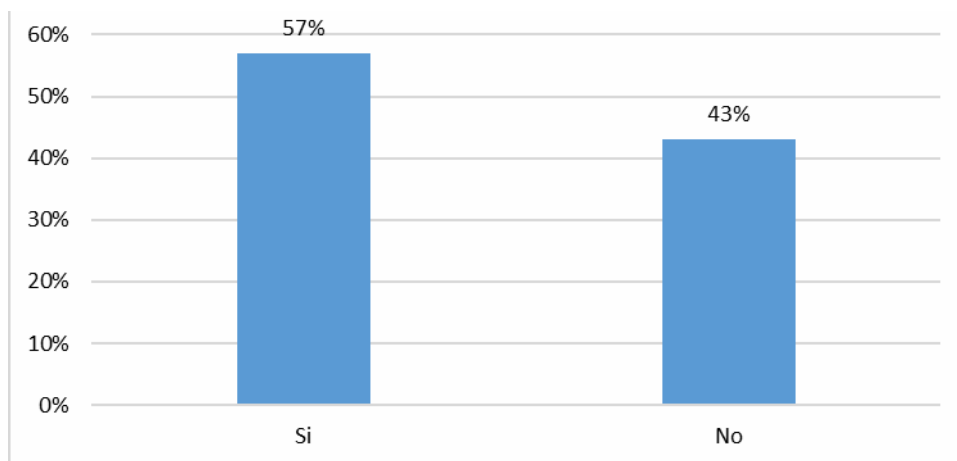
Según los datos observados, casi todos nuestros clientes potenciales requieren una visita a sus domicilios para explicar las bondades del plan post pago, así lo confirma el 90% de los encuestados. En cambio, un 10% no está de acuerdo.

**Tabla 10.** ¿Le gustaría visitar una tienda donde, donde la calidad de atención supere a sus expectativas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si:	225	57%
No:	173	43%
	398	100%

FUENTE: Elaboración propia

**Figura 10.** ¿Le gustaría visitar una tienda donde, donde la calidad de atención supere a sus expectativas?



FUENTE: Tabla N° 10

### **Análisis e interpretación.**

El 57% de los encuestados espera un servicio de atención esmerada y posiblemente de calidad con un estándar superior al que se observa en el mercado de Moyobamba, asimismo, el 43% refiere que no, lo cual

debemos tomar con precaución ya que podría estar reflejando la indiferencia o la superficialidad de las apreciaciones de los encuestados. Todos esperamos que cuando vayamos a una tienda nos traten bien, es por esa razón que hemos tratado de inferir en los encuestados preguntando directamente sobre la calidad de atención versus la motivación para visitar el establecimiento comercial y, las respuestas que hemos recibido varían en escasos 14 puntos porcentuales. Sin embargo, puede deberse a que el estándar en calidad de atención no es de la mejor en la localidad donde operamos, lo cual es oportunidad que debemos aprovechar para darle satisfacción a cada uno de nuestros clientes superando el estándar actual.

A modo de conclusión, la demanda del producto post pago se encuentra en estado potencial y es precisamente este producto lo que deja mayores ganancias a las empresas tanto a la operadora como a las empresas que se vinculan en la relación comercial como las agencias autorizadas, lo que es el caso en la presente investigación.

#### **4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Según el análisis de los resultados de la encuesta se tienen los siguientes puntos de discusión:

La posesión de un teléfono celular es indispensable considerado como una tecnología capaz de comunicar y relacionar personas e instituciones, es así que, cerca del 90% de los encuestados manifestaron contar con un teléfono celular. Lo cual es verosímil considerando la realidad de nuestra región y el país donde la gran mayoría cuenta con el servicio a través de un celular.

El siguiente punto de discusión es la presencia de empresas eficientes para ofrecer el servicio en el plan post pago, siendo esto esencial para los usuarios y las empresas, sobre todo porque contando al 75% de encuestados que poseen un teléfono de gama alta es accesible para las empresas penetrar a este mercado.

Otro punto de discusión está relacionado a la capacidad adquisitiva de los clientes, 74% de los encuestados destinan más de treinta soles mensuales al servicio de comunicación por celular lo cual indica que los servicios de llamadas son complementados con el uso del internet desde los celulares (70% de los encuestados). Así los datos, debe entenderse que el diseño del plan estratégico es fundamental para su desarrollo y crecimiento de la empresa.

El punto último de discusión puede sintetizarse en el interés de los usuarios del servicio movistar post pago y el interés de la empresa en intensificar la venta del producto post pago debido a que representa el producto más rentable y permanente en el tiempo. El 90% de los usuarios encuestados prefiere ser visitado en sus domicilios y al 57% de los encuestados les gustaría visitar una tienda donde la calidad de la atención supere sus expectativas.

## **CONCLUSIONES**

La empresa E&M MÓVILES E.I.R.L., es una microempresa con escaso nivel de crecimiento económico motivo por el cual se decidió diseñar un modelo de plan estratégico, a fin de que se reinvente y desarrolle aprovechando las oportunidades que el mercado ofrece.

La empresa E&M MÓVILES E.I.R.L. corresponde al régimen de la micro y pequeña empresa, su negocio es la comercialización de servicios de comunicación por telefonía celular en la localidad de Moyobamba, San Martín, la fuente principal de sus ingresos lo constituye la venta en planes post pago, un producto altamente demandado en el mercado.

La empresa es la unidad básica y fundamental para realizar negocios, la empresa objeto de investigación constituye una unidad básica que se gestiona siguiendo el estilo tradicional por lo que se ha pretendido plantear a la vez, un modelo basado en criterios avanzados de

competitividad, gestión estratégica y gestión del capital humano como clave para la creación de valor, por lo que se concluye que el presente trabajo pretende cambiar la gestión tradicional en las nuevas tendencias de gestión y desarrollo organizacional.

La implementación del diseño de un plan estratégico enfocado en la creación de valor resultará muy útil para la empresa, sentará las bases fundamentales para el crecimiento aprovechando los factores externos favorables como el crecimiento económico y la demanda agregada. En la investigación se ha determinado la fortaleza principal de la empresa: el capital humano, factor de diferenciación y competitividad clave.

La implementación del nuevo sistema de administración basada en estrategias e indicadores de gestión, como todo proyecto requiere de una nueva inversión de los propietarios quienes deberán velar por la viabilidad bajo el criterio económico de costo – beneficio y el costo de oportunidad, solo en tal medida, la aplicación del plan resultará muy beneficiosa económicamente, esto se ha demostrado con la tasa interna de retorno, es muy superior a la tasa de interés, por lo que se propone implantar el plan y así iniciar el crecimiento empresarial.

La implementación del nuevo sistema de gestión que consiste en el Plan Estratégico Enfocado en la Creación de valor, requiere que el personal de la empresa esté concientizado y motivado para adoptar el nuevo sistema de trabajo y de relaciones con los clientes y entre ellos.

## **RECOMENDACIONES**

La implementación del nuevo sistema de gestión, deberá realizarse de manera gradual, tendiendo en todo momento a generar el grado de aceptación y evitar el rechazo evitando los síntomas expresados en las actitudes del personal. En ningún caso debe descuidar el FEEDBACK ya sea positivo o negativo como forma de medir la relación entre el grado de implantación y la satisfacción del personal de la empresa y de los clientes externos o usuarios del servicio.

La evaluación y control de las actividades de gestión del proyecto, deben desarrollarse con eficiencia desde el principio construyendo un mapa de gestión de riesgos a fin de cumplir con las normas expresas respecto de la tributación y los posibles actos de comisión de faltas o delitos dentro de la gestión de la empresa en el marco de la implementación del nuevo sistema de gestión cuyo propósito únicamente es mejorar los índices económicos y financieros a través de la creación de valor para los clientes sobre la base de la mejora de la calidad del servicio.

Los propietarios de la empresa deben ser conscientes que no existe un plan perfecto debido a que la información del que se dispone es insuficiente y poco actualizado por lo que se duda su veracidad, asimismo, importante mencionar que el contrabando de aparatos celulares ha alterado completamente este mercado de lo que es más dificultoso obtener datos reales de cantidades en el mercado.

En el transcurso de los próximos dos periodos anuales, la evaluación sea más intensa tanto respecto de las proyecciones económicas y financieras como de percepción en los clientes de la calidad del servicio brindado a fin de ampliar, modificar o suspender la aplicación de la nueva herramienta de gestión empresarial en el entendido que las circunstancias del macro y micro entorno serán cambiantes y la empresa deberá contar con planes flexibles y adaptables a realidades variables, siendo preciso para ello desarrollar un plan efectivo de evaluación permanente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Alva Peralta, S. E. (2016). Plan Estratégico de la empresa Transportes Julio Cesar SAC. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
2. Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T., Camm, J., & Kipp, M. (2011). Métodos cuantitativos para los negocios. México: Cengage Learning Editores.
3. Arbaiza, L. (2014). Administración y Organización: Un enfoque contemporáneo. Buenos Aires: Cengage Learning Editores.
4. Arbaiza, L. (2014). Comportamiento Organizacional. Buenos Aires: Cengage Learning Editores.
5. Beltran Gómez, J. A. (2009). Cómo evaluar el entorno para la creación y desarrollo de tu empresa. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
6. Bower Sox, D., Closs, D., & Cooper, M. (2013). Administración y Logística en la Cadena de Suministros. México: McGraw-Hill.



7. Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2010). Principios de Finanzas Corporativas. México: McGraw-Hill.
8. Chiavenato, I. (2010). Administración de recursos humanos Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
9. Cooper, M., Bowersox, D., & Closs, D. (2013). Administración y Logística en la Cadena de Suministros. México: McGraw-Hill.
10. Crecemujer. (2017) ¿Qué es el capital de trabajo? Obtenido de <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/ideas-de-negocio/que-es-el-capital-de-trabajo>.
11. D'Alessio Ipienza, F. A. (2018). El proceso Estratégico. Lima: CENTRUM – PUCP.
12. De León Morales, E. (2016) <http://www.monografias.com>. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos80/reclutamiento-personal2.shtml>
13. Diaz, S. L. (2011). La Observación. México: Facultad de Psicología UNAM.
14. Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). La gestión de los recursos humanos. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
15. ECOPEPETROL. (10 de 11 de 2017). <http://www.ecopetrol.com.co>. Obtenido de <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/responsabilidad-corporativa/etica-y-cumplimiento/informacion-relacionaa/codigo-de-etica>
16. Gonzales, L. (21 de 05 de 2015). <https://www.rankia.com>. Obtenido de <https://www.rankia.com/blog/tarifas-moviles/1988642-diferencias-sim-microsim-nanosim>
17. Hellriegel, D., Jackson, S., & Slucum, J. (2015). Administración: Un enfoque basado en competencias. México: Cengage Learning Editores.
18. Heredia, U. C. (2016). <http://www.upch.edu.pe>. Obtenido de <http://www.upch.edu.pe/faest/nosotros/plan-estrategico-fe>
19. Hernandez Sampieri, R. (2010). Metodología de Investigación. México: MC Millan.
20. Heredia García, B. (2018). La tasa de descuentos en proyectos. Obtenido <http://sisbib>.

unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukama  
yoc/2008\_1/a11.pdf

21. Horváth, & Partners. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral. Manual práctico*. Barcelona: Gestión 2000.
22. INEI. (2017) <http://www.inei.gob.pe/>. Obtenido de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/población-y-vivienda/>
23. Jimenez, A. (2015). Obtenido de <http://administracionygerenciaaplicada.blogspot.pe/p/unidad-8.html>
24. Masías Becerra J. A., & Prado Huaraca, O. E. (2016). *Plan estratégico de una empresa comercial*. Piura: Universidad de Piura.
25. Porter M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
26. Porter M. (2008). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
27. Reyes Poveda, D., & Celin Orozco, A. (2011). *Formulación de un plan estratégico de la empresa Global.Net EN EL Cali con horizonte de tiempo 2011 al 2015*. Cali.
28. Sánchez Henríquez, J. (06 de 2012) <http://rcientificas.uninorte.edu.co>. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>
29. Scheimsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: GRANICA.
30. Smith, A. (1794). *Una investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*. Valladolid: Titivillus.
31. Stover, J. (2014). <http://www.ehowenesponol.com>. Obtenido de [http://www.echowenespanol.com/crear-perfil-empresa-como\\_27064](http://www.echowenespanol.com/crear-perfil-empresa-como_27064)
32. Tobar Arias, K. E. (2017). *Elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenania S.A*. Quito.
33. Urcola Tellería, J.L. (2010). *La revolución pendiente en el centro de las organizaciones*. Madrid: ESIC.
34. Verdú, A. (2001). *Qué es la cadena de valor*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor>

35. [www.ecured.cu](http://www.ecured.cu) (2017). <https://www.ecured.cu>. obtenido de [https://ecured.cu/Tel%C3%A9fono\\_celular](https://ecured.cu/Tel%C3%A9fono_celular)

## ANEXOS

### Anexo 1. Validación de instrumentos



#### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“Diseño de Plan Estratégico para la Empresa E&M MÓVILES E.I.R.L., MOYOBAMBA, 2017”.

OBJETIVO: Proponer un plan estratégico, para formular acciones y tácticas estratégicas en las principales áreas de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L., Moyobamba, 2017.

DIRIGIDO A: Clientes potenciales de la Empresa E&M MÓVILES E.I.R.L.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR

--

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

--

VALORACIÓN:

MUY ALTO	ALTO	REGULAR	BAJO	MUY BAJO
----------	------	---------	------	----------

## Anexo 2. Encuesta aplicada a la Muestra de Estudio

ENCUESTA Aplicada por: Elita Judit Pérez Zelada

INSTRUCCIONES: Marca con un aspa (X) la alternativa que crea conveniente.

1. ¿Cuenta Ud. con un equipo de telefonía celular?

Si   
No

2. ¿Le gustaría tener un teléfono celular de la compañía movistar?

Si   
No

3. ¿Es tu celular de gama alta?

Si   
No

4. ¿Utilizas los servicios de llamadas e internet desde tu celular?

Si   
No

5. ¿Usted destina más de treinta soles mensuales en su celular?

Si   
No

6. ¿Considera Ud. que un plan de post-pago podría resultar más económico?
- Si   
No
7. ¿Ha contado anteriormente con un servicio en plan post-pago?
- Si   
No
8. ¿Le han ofrecido a Ud. el servicio post-pago, en los tres últimos meses?
- Si   
No
9. ¿Le gustaría que le visiten a su domicilio para explicarle las bondades de los planes post-pago?
- Si   
No
10. ¿Le gustaría visitar una tienda donde, donde la calidad de atención supere a sus expectativas?
- Si   
No

### **Anexo 3. Operadores de Telecomunicaciones en Perú (2017)**

<b>Nº</b>	<b>Operadoras</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Sitio Web</b>
1	Americatel Perú S.A.	0800 - 70099	<a href="http://www.americatel.com.pe">http://www.americatel.com.pe</a>
2	Bitel	0800 - 79123	<a href="http://www.bitel.com.pe">http://www.bitel.com.pe</a>
3	Claro	Desde sus teléfonos: 123	<a href="http://www.claro.com.pe">http://www.claro.com.pe</a>
4	Convergía Perú S.A.	01 - 640 1010	<a href="http://www.convergía.com.pe">http://www.convergía.com.pe</a>
5	Entel Perú	0800 - 18844 0800 - 11236	<a href="http://www.entel.pe">http://www.entel.pe</a>

6	Gilat to Home	0800 - 70700	<a href="http://www.gilat.com.pe">http://www.gilat.com.pe</a>
7	IDT Perú	1914 - 104	<a href="http://www.1914.com.pe">http://www.1914.com.pe</a>
8	Impsat Perú (Level 3)	01 - 705 5667	<a href="http://www.level3.com.es">http://www.level3.com.es</a>
9	Infoductos y Telecomunicaciones del Perú S.A.	0800 - 11901	<a href="http://www.infoductos.com.pe">http://www.infoductos.com.pe</a>
10	Rural Telecom	Desde sus teléfonos : 104	<a href="http://www.ruraltelecom.com.pe">http://www.ruraltelecom.com.pe</a>
11	Telefónica Móviles S.A.	Desde sus teléfonos: 123 790 - 0123	<a href="http://www.movistar.com.pe">http://www.movistar.com.pe</a>
12	Telefónica del Perú S.A.A.	Desde sus teléfonos: 104	<a href="http://www.telefonoca.com.pe">http://www.telefonoca.com.pe</a>

#### Anexo 4. Determinación de la Matriz FODA

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<b>POSITIVOS</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
	Contrato con la Agencia firmado por la operadora Marca reconocida de la operadora Local comercial estratégicamente ubicado Apoyo de la operadora en capacitación y publicidad Productos y servicios altamente	Crecimiento de los ingresos (PIB) superior al 3% anual (2016) Estabilidad de los contratos ley por 20 años más La exclusividad comercial de tecnología 4G LTE por cinco años Alta demanda de los equipos celulares compatibles con la tecnología 4G LTE en distintas

	demandados en el mercado Conocimiento y experiencia en el mercado	marcas
<b>NEGATIVOS</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
	Falta de preparación profesional de los que dirigen la empresa Insuficiente inversión en investigación de mercado Insuficiente inversión en publicidad Alta rotación del personal Aversión al riesgo de inversión en otras regiones	La capacidad económica de medianas y grandes empresas en el sector Centro de evaluación de riesgos con normas rigurosas La presencia de nuevas operadoras con planes tarifarios menores La labor deficiente de las autoridades políticas. – Cambio de preferencia de los usuarios por otras operadoras

### **Anexo 5. Estrategias Fortalezas - Oportunidades (FO)**

<b>ESTRATEGIAS FO</b>
Aprovechar la imagen reconocida de la operadora para comunicar los productos y promociones a nuestros clientes
Innovar las formas de competir con calidad de atención, productos de última tecnología e infraestructura adecuada

### **Anexo 6. Estrategias Fortalezas - Amenazas (FA)**

<b>ESTRATEGIAS FA</b>
Implementar estrategias de diferenciación ofreciendo productos y servicios adicionales

Analizar las percepciones, gustos y preferencias de los clientes para comunicar y ofrecer productos y servicios acorde a sus necesidades

## **Anexo 7. Estrategias Debilidades - Oportunidades (DO)**

<b>ESTRATEGIAS DO</b>
Realizar estudios de factibilidad para determinar la viabilidad de nuevos proyectos
Desarrollar las competencias del personal a fin de entregar al cliente nuevas experiencias agradables en cada visita al establecimiento.

## **Anexo 8. Estrategias Debilidades - Amenazas (DA)**

<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Realizar estudios de mercado que incluyan a la competencia a fin de identificar sus debilidades y fortalezas
Invertir en publicidad y ofrecer productos adecuados para cada grupo de clientes

## **Anexo 9. Matriz de Consistencia**

<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y ALTERNATIVAS O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>DISEÑO</b>
<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>DISEÑO</b>
¿Cómo diseñar un Plan Estratégico para la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L. de Moyobamba, 2017?	Diseñar un Plan Estratégico que permita lograr mayor nivel de desarrollo en el mediano plazo, para la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L.	La empresa E&M MÓVILES E.I.R.L. no cuenta con un Plan Estratégico establecido, por	Descriptivo - Explicativo



	de Moyobamba, 2017?	lo que diseñar un Plan Estratégico hará posible mejorar la rentabilidad mediante las acciones propuestas en el mediano plazo.	
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		
a) ¿Por qué es conveniente realizar un diagnóstico interno de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L. de Moyobamba, 2017?	a) Realizar un diagnóstico interno de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L. de Moyobamba, 2017.		
b) ¿Por qué es conveniente integrar las principales áreas de gestión de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L. de Moyobamba, 2017?	c) Formular las acciones de integración de las principales áreas de gestión de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L.		

## **Anexo 10. Perfil de la Empresa**

### **1. LA EMPRESA E&M MÓVILES E.I.R.L.**

Concordando con (Stover, 2014), quien define el perfil de la empresa como aquello que [...] permite anunciar los detalles de [...] servicios, objetivos, y la experiencia para los clientes potenciales, y es responsable de crear una buena primera impresión a los interesados, en este capítulo se desarrolla el perfil de la empresa a fin de conocer la realidad actual en lo económico, social tecnológico y contable.

La empresa E&M MÓVILES E.I.R.L., es una microempresa creada al amparo del Decreto Ley N° 21621, Ley de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, con domicilio fiscal en la Región San Martín – Perú. De acuerdo con la ficha de inscripción al Registro Único de Contribuyentes, la empresa puede dedicarse a actividades de compra y venta de productos y servicios informáticos y de telecomunicaciones.

Desde su creación en el año 2006, la empresa viene realizando sus actividades en forma ininterrumpida entregando a los clientes el servicio de telefonía celular tanto en planes prepago y post-pago en virtud al Contrato de Agencia firmado con Telefónica Móviles S.A. en agosto del año 2006.

### **1.1. Instituciones de la relación comercial**

En su relación comercial la empresa actúa bajo el cumplimiento estricto de ciertas normas que a modo de mecanismos jurídicos o instituciones comerciales amparan su desarrollo, los cuales son:

- a) LA COMISIÓN:** Es la cantidad de dinero que cobra la empresa por efectuar las ventas de equipos celulares o simcard (chip solo), en prepago o post pago. El monto de la comisión por venta varía de acuerdo con el producto, siendo altamente rentable el post pago ya que al margen de que se expendan un simcard (chip solo) o con equipo, la empresa comisiona por la venta en un plan determinado.
  
- b) EL SOBREGIRO:** la empresa cuenta con una línea de crédito otorgado por su proveedor en función de la garantía que la empresa haya constituido con bienes reales o dinerarios en su favor. Así, se denomina línea de crédito al resultante del monto del pedido de inventarios sobre la línea de crédito; está expresado en (%).
  
- c) LA AUTOLIQUIDACIÓN:** Se denomina así así cuando la empresa luego de haber recaudado el dinero por las ventas de los productos de la operadora, se queda con ella, sin depositar como corresponde en favor de la operadora. Los efectos de la

autoliquidación son: en primer lugar, reduce la línea de crédito por lo que la empresa no podría solicitar inventario; y segundo, que disminuye en el scoring y record de buen pagador al presumir la operadora que se está utilizando el dinero para otros fines.

- d) COMISIÓN POR VENTAS:** Son las retribuciones que la operadora entrega a la empresa (Agencia Autorizada) por la venta que ha realizado de sus productos: simcard (chip solo) y equipos celulares. Para efectos de percibir comisiones, la empresa cuenta con los requisitos mínimos establecidos por la administración tributaria tales como permanecer en el régimen general del impuesto a la renta, contar con la Cuenta de Detracciones en el Banco de la Nación y cumplir con las demás reglas establecidas por las normas aplicables a las microempresas.
- e) PENALIDADES:** Se conoce así a las sanciones que se aplican a la Agencia por “malas ventas”, es decir por el incumplimiento de las políticas comerciales relativas específicamente a evitar tráfico ilegal de terminales (penalidad por no tráfico), falta de seguimiento de pago a clientes (penalidad por No Pago de 3 Facturas – NP3F), por los errores en la verificación crediticia de los clientes o usuarios (penalidad por verificación crediticia), por inobservancia de domicilio real del cliente o usuario al momento de la venta (penalidad por Verificación Domiciliaria), por la inobservancia de corte de servicios recientes del cliente con la operadora que según normas técnicas debería al menos transcurrir treinta días antes de que pudiera celebrar otro contrato (penalidad por Alta que Genera Baja) y por otros hechos que constituyan faltas a los debidos procedimiento en la atención de los clientes, siendo la más grave la penalidad por Fraude; las sanciones son de tipo pecuniario y excepcionalmente por casos

contempladas en el Contrato Comercial, pueden implicar la rescisión de tal Contrato.

- f) **REVERSIONES:** Son procedimientos que efectúa la operadora en contra de agencia debido a que en tiempo anterior (primer, segundo u otro mes anterior) se ha detectado la comisión de hechos materia de sanción, en consecuencia, la operadora procede con efectuar el descuento del pago de las comisiones actuales.

## 1.2. **Productos que comercializa la empresa E&M MOVILES E.I.R.L.**

En virtud del Contrato de Agencia, firmado con la empresa operadora, comercializa los siguientes productos:

### a) **TARJETA SIM CARD (CHIP).**

La tarjeta SIM (subscriber identity module o módulo de identificación de abonado), es una tarjeta inteligente desmontable usada en teléfonos móviles y módems HSPA o LTE (Gonzales, 2015). Continúa la autora citando que se introdujo en el mercado en la década de los 90 tras la llegada del estándar de comunicación GSM (Sistema Global para las comunicaciones Móviles) y su tamaño era muy similar al de las tarjetas de crédito. Entre las tarjetas, encontramos a tarjeta MiniSIM, MicroSIM y NanoSIM.

Podríamos decir que el término MiniSIM no se utiliza ya que la mayor parte de los usuarios simplemente la denominan como SIM, esto es debido a que la tarjeta SIM en su tamaño normal duró poco tiempo y rápidamente se redujo su tamaño (ídem).

Las tarjetas Micro SIM (o 3FF SIM) tienen un tamaño más reducido, de esa forma se aprovecha mejor el espacio interno de los smartphones para poder hacerlos más potentes. Este tipo de tarjetas tiene una mayor capacidad y permite un mayor almacenamiento, pudiendo guardas más ajustes y aplicaciones, tener más seguridad (ídem).

Junto con el iPhone 5, aparece la NanoSIM que llega con una nueva reducción del tamaño, pero no es más que eso, una reducción tanto de sus dimensiones como del grosor. La NanoSIM es un 30% más pequeña que la MicroSIM pero está compuesta, igual que las anteriores, por un chip de almacenamiento. Esta tarjeta llega de la mano del lanzamiento del nuevo iPhone 5 y de las últimas generaciones de iPad, iPad mini y modernos celulares de otras marcas (ídem).

#### **b) TERMINALES O EQUIPOS MÓVILES**

Un teléfono celular es un dispositivo inalámbrico electrónico que permite tener acceso a la red de telefonía celular o móvil. Se denomina celular debido a las antenas repetidoras que conforman la red, cada una de las cuales es una célula, si bien existen redes telefónicas móviles satelitales. Su principal característica es su portabilidad, que permite comunicarse desde casi cualquier lugar. Aunque su principal función es la comunicación de voz, como el teléfono convencional, su rápido desarrollo ha incorporado otras funciones como son cámara fotográfica, agenda, acceso a internet, reproducción de video e incluso GPS y reproductor mp3. (www.ecured.cu, 2017).

Así, durante una llamada los códigos eléctricos ESN (Electrical Serie Number) de los terminales celulares o los códigos de las tarjetas SIM (Subscriber Identity Module) que se usan en los terminales con tecnología GSM, no interactúan con la red (terminal celular y red) durante una conversación (toma de canales de voz o de tráfico). (OSIPTTEL, 2017).

Las terminales que la empresa E&M MOVILES E.I.R.L. comercializa, son de marcas y modelos diferentes, de propiedad de la operadora en mérito a una garantía establecida, cada terminal que se vende en la empresa cuenta con manual de uso del equipo y partes y accesorios esenciales como batería y cargador, opcionalmente el modelo puede incluir audífonos, memoria y otros accesorios. Los terminales móviles cuentan con

un accesorio indispensable como es el cargador; los demás accesorios como audífonos, memorias u otros dependen de la gama del producto y de las ofertas que determina la marca.

**c) EL PRODUCTO PREPAGO**

Es un producto de telefonía celular, un plan que permite hacer uso del servicio de las comunicaciones previo pago, en este caso, en forma de recarga. La venta de un producto en el plan prepago puede ser sólo como Simcard (al que se denomina Migración 7) o con un equipo (Combo Prepago). El servicio es por tiempo indeterminado, para adquirir el cliente debe ser mayor de edad acreditando con su Documento Nacional de Identificación.

Producto	Clase	Modalidad
PREPAGO	COMBO PREPAGO	Paquete Celular + SIM Card.
	SIMCARD SOLO	Mi Número S/ 8.00 (Recuperación de número)
		Alta S/ 5.00 (con número nuevo)

Tabla 11. Planes

Prepago

FUENTE: Elaboración propia

**d) EL PRODUCTO POST PAGO**

La comercialización del producto celular en el plan Post pago, consiste en contratar el servicio para usar los beneficios y luego pagar un recibo donde figure el cargo fijo contratado que podría extenderse según el consumo adicional realizado. Su adquisición se encuentra habilitado para personas mayores de edad con capacidad de goce y de ejercicio debido a que se exige la firma de un Contrato en físico donde se precisen los detalles como el

plazo, el plan, la forma y oportunidad de pago, las tarifas por uso de datos, de voz, mensajes y otros servicios del plan. A continuación, se explica en qué consisten los beneficios.

- **Internet.** - Es el servicio “Internet en tu Celular”, que provee del servicio de datos para navegación en dispositivos móviles. Las operadoras han incluido entre los servicios en favor de los usuarios cada vez en mayor proporción. Un ejemplo de la evolución de este servicio se observa en los beneficios que la propia operadora brindaba en el 2013, por un Plan de S/ 99.00, la cantidad de 700 MB, en comparación, ahora, 2017, brinda 5GB, es decir 7 veces más, en un tiempo de 3 años.
- **Redes sociales.** - se considera así al beneficio de datos exclusivamente para redes sociales, Facebook, WhatsApp, Netflix u otras aplicaciones. Las operadoras brindan este beneficio desde el 2015 aproximadamente debido al incremento de las ofertas de operadoras competidoras en el sector.
- **Minutos.** - Este beneficio se refiere a los minutos que proporciona cada uno de los planes respecto de la comunicación por voz sin importar a qué operador se realiza la llamada, siempre y cuando sea en el ámbito nacional.
- **RPM.** - Es conocido por los usuarios que la operadora Telefónica brinda comunicación a través de Red Privada – RPM. Que, consiste en la comunicación ilimitada entre los usuarios de la operadora. Surgió como un servicio diferenciador, sin embargo, en los últimos años está dejando de serlo debido a que la competencia ha reaccionado brindando comunicación ilimitada entre usuarios de las diferentes operadoras.
- **Mensajes de texto.** - Es el servicio que se caracteriza por brindar al usuario la posibilidad de mantener comunicación a

los usuarios, sus familias e instituciones en situaciones de emergencia. En situaciones normales, es poco frecuente su uso, sin embargo, ante la congestión del servicio de voz, es efectiva y recomendable la comunicación por mensajes de texto.

Respecto de la oferta comercial, en la actualidad, la operadora ha establecido la siguiente oferta del producto post pago. A continuación, se presenta en cuadros separados solo por efectos de visibilidad ya que todos ellos constituyen el producto postpago disponible en la agencia autoriza:

<b>Plan</b>	<b>Plan Vuela</b>	<b>Plan Vuela</b>	<b>Plan Vuela</b>
<b>S/</b>	S/. 29.00	S/. 45.00	S/. 59.00
<b>Internet</b>	500 MB	1 GB	1.5 GB
<b>Redes sociales</b>	Business Pack 500MB	Business Pack 700MB	Business Pack 1.5 GB
<b>Minutos</b>	200 Minutos	300 Minutos	400 Minutos
<b>RPM</b>	RPM ilimitado	RPM ilimitado	RPM ilimitado
<b>Mensajes texto</b>	500 SMS	500 SMS	500 SMS

Tabla 12. Producto Post pago

FUENTE: Elaboración propia



En la tabla 12, se presenta información sobre los planes post pago, dirigido a la población de modestos recursos económicos cuyo estilo de comunicación consiste básicamente en llamadas y mensajes de texto y mínimo uso del internet.

T

Plan	Plan Vuela	Plan Vuela	Plan Vuela
<b>S/</b>	S/. 69.00	S/. 79.00	S/. 99.00
<b>Internet</b>	2 GB	3 GB	5 GB
<b>Redes sociales</b>	Business Pack 2 GB	Business Pack 3 GB	Business Pack 5 GB
<b>Minutos</b>	Minutos Ilimitados	Minutos Ilimitados	Minutos Ilimitados
<b>RPM</b>	RPM ilimitado	RPM ilimitado	RPM ilimitado
<b>Mensajes texto</b>	500 SMS	500 SMS	500 SMS

ucto Post pago

FUENTE: Elaboración propia

En la tabla 13, se presenta información de los planes post pago cuyos cargos fijos de S/ 69, S/ 79, y S/ 99, comprenden servicio de datos entre 2 y 5 GB, es decir, que los usuarios que contratan estos planes realizan además de llamadas, el consumo de datos o internet. El grupo social usuario de estos planes se encuentra en los estudiantes a nivel universitario y ciertos profesionales.

Tabla 14. Producto Post pago

Plan	Plan Vuela	Plan Vuela	Plan Vuela

<b>S/</b>	S/. 119.00	S/. 139.00	S/. 149.00
<b>Internet</b>	6GB	8GB	8GB
<b>Redes sociales</b>	Business Pack 6 GB	Business Pack 8 GB	Business Pack 8 GB
<b>Minutos</b>	Minutos Ilimitados	Minutos Ilimitados	Minutos Ilimitados
<b>RPM</b>	RPM ilimitado	RPM ilimitado	RPM ilimitado
<b>Mensajes texto</b>	SMS ilimitado	SMS ilimitado	SMS ilimitado

ración propia

Tabla 15. Producto Post pago

<b>Plan</b>	<b>Plan Vuela</b>
<b>S/</b>	S/. 199.00
<b>Internet</b>	Ilimitado
<b>Redes sociales</b>	Business Pack 10 GB
<b>Minutos</b>	Minutos Ilimitados
<b>RPM</b>	RPM ilimitado
<b>Mensajes texto</b>	SMS ilimitado

FUENTE: Elaboración propia

Las tablas 14 y 15, muestran los planes con suficiente capacidad de navegación en internet, orientado al segmento de estudiantes y profesionales exigentes ya sea por su trabajo o porque su estilo

de vida le exige contar con un servicio que provea suficientes opciones de comunicación.

En resumen, la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L., es una micro empresa, desarrolla su actividad empresarial como agencia autorizada de la operadora Telefónica del Perú S.A., en mérito a un Contrato de Agencia. Comercializa los productos diseñados por la operadora a cambio de una comisión.

## 2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

La empresa se creó sin un proyecto formal, surgió como necesidad de crear autoempleo en una familia. No ha habido estrategia alguna capaz de medir el crecimiento o decrecimiento, ni analizar los resultados. Es así que a continuación se describe lo que hasta la fecha se encuentra.

## 3. VISIÓN DE FUTURO

Los propietarios de la empresa conocen sus limitaciones, para conducir mejor a su empresa están estudiando materias relacionadas con los negocios, como maestrías y diplomados a fin de gestionar la empresa con una visión de crecimiento en el mediano y largo plazo.

## 4. EL NEGOCIO

Está definido en la denominación que se presenta a continuación:

Tabla 16. Definición de la Unidad Estratégica de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L.

<b>NEGOCIO O UNIDAD ESTRATÉGICA</b>	
<b>PRODUCTO</b>	<b>VENTA DE TELEFONÍA CELULAR POST-PAGO</b>
<b>FUNCIÓN</b>	Facilitar la comunicación masiva mediante voz y datos (internet) a bajo costo
<b>BENEFICIOS ESPECÍFICOS</b>	Requisitos mínimos (Planes con cargo fijo mínimo): pueden adquirir personas naturales sólo con DNI, y personas jurídicas con ficha RUC. Minutos Ilimitados: La mayoría de planes vienen con minutos para hacer llamadas.

	<p>Datos de Navegación: Hay planes accesibles a la población, que además se ofertan con equipos de última tecnología a bajo costo.</p> <p>Altas al Instante: La activación de una línea comprende la evaluación en central de riesgos, ingreso de datos al sistema comercial, seguido de la firma de un contrato.</p>
<b>GRUPO DE CLIENTES ESPECÍFICOS</b>	<p>Personas naturales mayores de 18 años de edad.</p> <p>Todas las personas jurídicas, asociaciones civiles, fundaciones, sociedades conyugales, sociedades indivisas, entre otras que se encuentren inscritos en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.</p>

FUENTE: Elaboración propia

## 5. LA CADENA DE VALOR

Michel E. Porter, en su libro “Ventaja Competitiva”, realiza un análisis de la cadena de valor señalando que “cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos.” Según el autor, la cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos e identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación con empresas pertenecientes a un mismo sector.

En el desarrollo la actividad comercial de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L., se observa el siguiente esquema de valor.

Figura 11. Cadena de Valor de los Procesos den Negocio de la empresa



E&M MÓVILES E.I.R.L.

FUENTE: Elaboración propia

El proceso general de la marcha del negocio, como muestra la figura anterior, consiste en los actos de firmar el contrato de agencia, el

planeamiento estratégico del negocio, la instalación del sistema comercial, la oferta del servicio y la venta del servicio propiamente dicha.

## 6. LOGÍSTICA INTERNA

La operación logística general de la empresa se inicia en la formulación y recepción de pedidos de equipos celulares y Simcard a la operadora, la recepción el almacenamiento del inventario, la venta y postventa. A continuación, se describe el proceso de operaciones.

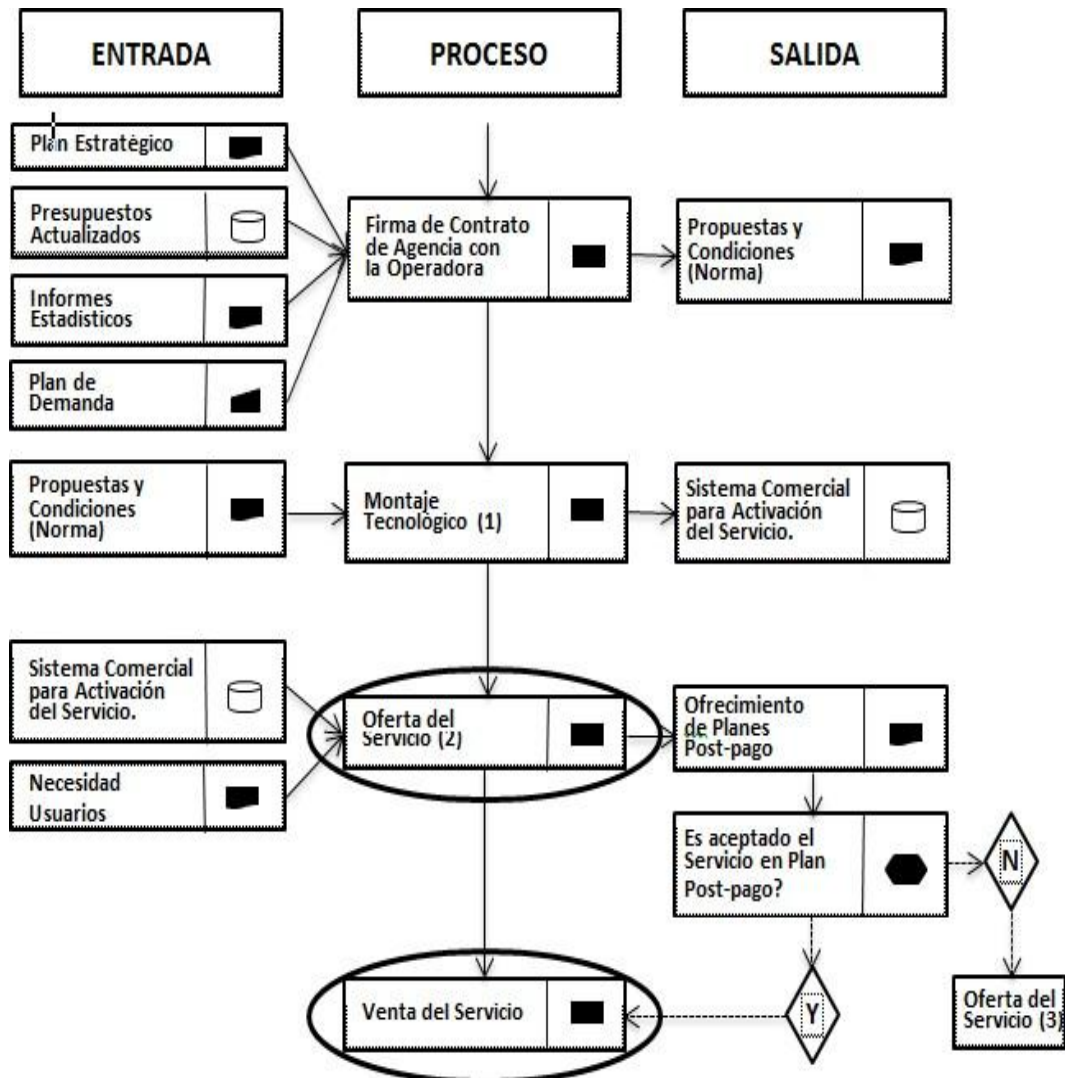


Figura 12: Flujograma de la cadena de valor del negocio de la empresa

FUENTE: Elaboración propia

En cambio, la logística interna tiene que ver con la disposición del stock desde su ingreso al almacén hasta el proceso de reposición del stock como medida estratégica para mantener siempre visible el equipo celular ante los clientes y así motivar su compra. Este proceso comprende:

**a) Formulación y recepción de pedidos**

Se realiza a través de internet en la página de la operadora, mediante un formato de selección múltiple de productos, siendo éstos equipos móviles, Simcard y ambos productos. Una vez recibido el pedido la operadora procede a evaluar y aprobar o rechazar, una vez aceptado se atiende dentro de las 72 horas haciendo llegar al domicilio de la empresa a través de Courier.

**b) Almacenamiento del inventario**

Al generarse la atención de los pedidos y antes de la llegada física de los Simcard y equipos móviles al domicilio de la Agencia, ya se puede visualizar en el sistema comercial el stock o inventario cargado en la bodega virtual que corresponde a la Agencia. Una vez recibidos en físico, son registrados usando el lector de código de barras a fin de iniciar el proceso de verificación y control manual de los productos que luego son puestos en custodia en el almacén del establecimiento comercial para su exhibición en las vitrinas y su venta.

**c) Exhibición y reposición**

Una actividad constituye la exhibición de equipos móviles en las vitrinas, tanto más aun lo constituye la actividad de reposición de equipos en las vitrinas luego de la venta a fin de mantener el stock siempre visible para efectos de facilitar su comercialización. Para ello el establecimiento comercial cuenta con su almacén cuya administración hace posible que cada vez que se venda un producto, de inmediato se exhiba otro de similares características.

Es preciso señalar que, desde el inicio de sus actividades como agencia autorizada, la empresa se ha gestionado de manera empírica, sin mayores

recursos ni sistemas tecnológicos capaces de registrar las actividades y las tareas, la cual ha causado pérdidas de inventario y disminución de utilidades y rentabilidad.

## 7. MARKETING Y VENTAS

El producto se diseña en las distintas áreas de la operadora, y en función del contrato de agencia, nuestra empresa lo comercializa. No obstante, para impulsar las ventas, la empresa debe realizar acciones de promoción del producto sobre la base de la mejora del servicio acompañado de otras campañas, para ello se cuenta con presupuesto a través del fondo de publicidad mancomunada que es un fondo constituido por el aporte de la agencia y la operadora en la misma proporción, de tal manera que realizar campañas de promoción del producto y la marca de la operadora tiene un bajo costo para la empresa.

Las actividades de promoción se realizan a través de avisos radiales, distribución de volantes en las calles, contratación de anfitrionas, auspicios de eventos y otras formas.

Para la preparación del producto se tiene en cuenta las actividades de ventas en función de los costos a fin de tomar decisiones respecto de la mejora de la calidad de atención de los clientes. En la siguiente tabla, se describen los recursos empleados y los indicadores de costos.

RECURSOS	INDICADOR DE COSTO
Vendedor (básico)	Cada vendedor se toma una hora para cada plan.
Vendedor (comisión)	La comisión es por alta efectuada (activación).
Papelería	El valor de la papelería por plan vendido.
Local/mantenimiento	El valor promedio por hora de arrendamiento del local comercial.
Simcard/equipo	El costo de cada Simcard o unidad móvil.

Tabla 17. Actividades del proceso de venta del servicio de telefonía celular

RECURSOS	INDICADOR DE COSTO
Software	El valor hora de utilización del software para el registro de la información.
Hardware	El valor hora de uso de hardware para el registro de datos del cliente y la activación del servicio.
Back office	Calidad de altas vs Reducción de índice de penalidades económicas.

FUENTE: Elaboración propia

## 8. ACTIVIDADES DE APOYO

La empresa cuenta con el apoyo externo en lo que respecta a las actividades de contabilidad tributaria. La política de capacitación del personal se da a través de cursos programados por la operadora y la empresa sobre técnicas de ventas, presentación de productos nuevos, campañas del mes, modificación de precios y promociones por temporadas.

## 9. SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

### 9.1. El Balance General de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L.

En la siguiente Tabla, se muestra el Balance General de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L. que nos fuera proporcionado oportunamente; en dicho instrumento se entenderá la evolución de la empresa en los dos últimos años tanto en sus activos como sus pasivos de corto y largo plazo, así como el estado de su patrimonio. Datos que fueron de mucha utilidad para entender la situación económica y financiera desde la óptica contable.



**BALANCE GENERAL**  
**E&M MOVILES E.I.R.L**  
**(Expresado en Nuevos Soles)**

	2 0 1 5	2 0 1 6
<b>ACTIVO</b>		
Caja y Bancos	224,374.69	125,065.38
Cuentas por Cobrar Diversas	0.00	28,677.75
Mercaderias	8,546.66	141,159.48
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>232,921.35</b>	<b>294,902.61</b>
Inmuebles Maquinaria y Equipo	128,431.19	139,569.20
Cargas Diferidas	3,714.18	3,942.22
Depreciación Acumulada	-37,763.47	-64,149.70
Otras Cuentas del Activo Corriente	79,305.52	106,427.42
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>173,687.42</b>	<b>185,789.14</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>406,608.77</b>	<b>480,691.75</b>
<b>PASIVO</b>		
Tributos por Pagar	654.95	373.30
Proveedores	400,742.44	496,617.59
Participaciones por Pagar	0.00	0.00
Cuentas por Pagar Diversas	82,623.52	60,377.00
Cargas Diferidas	0.00	0.00
Beneficios Sociales	771.99	563.89
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>484,792.90</b>	<b>557,931.78</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>484,792.90</b>	<b>557,931.78</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	2,000.00	2,000.00
Reservas	0.00	0.00
Resultados Acumulados	-55.71	-80,184.13
Resultado del Ejercicio	-80,128.42	944.10
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-78,184.13</b>	<b>-77,240.03</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>406,608.77</b>	<b>480,691.75</b>

Tabla 18. Balance General de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L.

## 9.2. El estado de Ganancias y Pérdidas

El estado de Ganancias y Pérdidas o Estado de Resultados proporcionado por la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L., refleja el

rendimiento de la empresa en los dos últimos años, considera los ingresos, gastos y la utilidad de la empresa proporcionado por la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L., refleja el rendimiento de la empresa en los dos últimos años, considera los ingresos, gastos y la utilidad de la empresa.

Tabla 19. Estado de Ganancias y Pérdidas de la empresa E&M MÓVILES

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**  
**E&M MOVILES E.I.R.L**  
**(Expresado en Nuevos Soles)**

	2015	2016
Ventas	612,849.34	631,937.65
Costo de Ventas	867,458.08	807,957.80
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>-254,608.74</b>	<b>-176,020.15</b>
Gastos Operativos	74,225.05	72,399.60
Gastos de Administración y Ventas	74,225.05	72,399.45
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>-403,058.84</b>	<b>-320,819.20</b>
Ingresos Financieros	0.00	0.00
Otros Ingresos	193,657.54	216,520.21
Gastos Financieros	35,117.61	28,024.69
Cargas Excepcionales	6,322.62	1,717.28
Desctos Rebajas y Bonif Obtenidas	170,713.27	134,985.06
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-80,128.26</b>	<b>944.10</b>
Participaciones a los Trabajadores	0.00	0.00
Impuesto a la Renta	0.00	0.00
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>-80,128.26</b>	<b>944.10</b>

E.I.R.L.

### 9.3. Indicadores Financieros

Los indicadores básicos financieros muestran que la empresa viene desarrollando sus actividades de manera deficiente ya que puede observarse déficit por ejemplo en el capital de trabajo. En los dos últimos años no ha tenido utilidades lo cual significa que existe duda entre continuar con el negocio o cerrar. No obstante, observando las fortalezas es pertinente reinventar el negocio y continuar con sus operaciones. Es lo que motivó inicialmente diseñar el plan estratégico como una herramienta de gestión.

Tabla 19. Estado de Ganancias y Pérdidas de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L.

<b>INDICADOR</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Prueba Ácida	0.48	0.53
Razón de Endeudamiento	1.19%	1.16%
ROI	-0.20%	0.00%
ROE	1.02%	-0.01%
Margen Neto de Utilidades	-0.13%	0.00%
Margen Bruto de Utilidades	-0.42%	-0.28%

FUENTE: Elaboración propia

## **10. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

Es preciso determinar el contexto interno de la empresa debido a que es el factor que determina el éxito o fracaso de las empresas así tenemos:

### **10.1. Fortalezas**

- Contrato de Agencia firmado con la operadora.
- Marca reconocida de la operadora.
- Local comercial estratégicamente ubicado.
- Apoyo de la operadora con capacitación y publicidad.
- Productos y servicios altamente demandados en el mercado.
- Conocimiento y experiencia en el mercado.

### **10.2. Debilidades**

- Falta de preparación de los profesionales que dirigen la empresa.
- Insuficiente inversión en comunicación de las ofertas.
- Alto costo de personal debido a la alta rotación.
- Aversión al riesgo de inversión en otras regiones.

## **11. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA**

Los factores externos, influyen en la marcha de la organización sea facilitando (oportunidades) o perjudicando (amenazas), por lo que es indispensable tener presente como factores relevantes en lo económico, político, social, cultural, legal, etc. Así tenemos:

### **11.1. Oportunidades**

- Crecimiento de los ingresos (PIB) superior al 3% anual (2016).
- Estabilidad de los contratos ley por 20 años más.
- La exclusividad comercial de tecnología 4G LTE por cinco años.
- Alta demanda de los equipos celulares compatibles con la tecnología 4G LTE en distintas marcas.

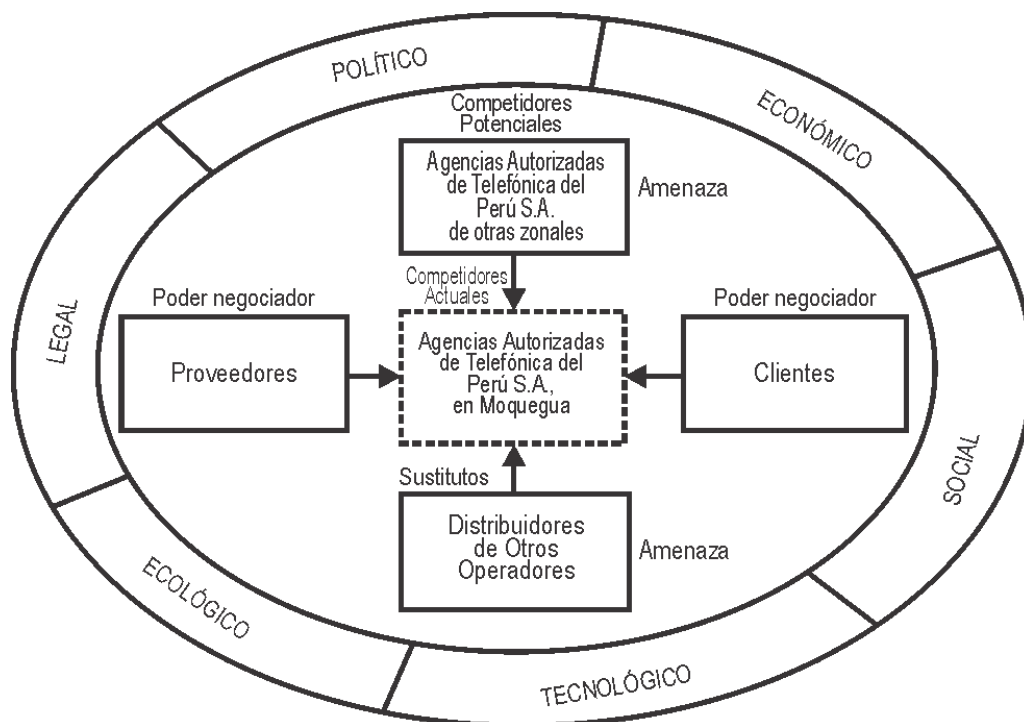
### **11.2. Amenazas**

- La capacidad económica de medianas y grandes empresas competidoras.
- Centro de evaluación de riesgos con normas rigurosas.
- La presencia de operadoras con planes tarifarios menores.
- La labor deficiente de las autoridades políticas que perjudican la economía de las familias.
- Cambio de preferencia de los usuarios por otras operadoras que ofrecen aparentes novedades.

## **12. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

El análisis del entorno es fundamental para determinar las características del macro y del micro entorno, aquello que facilitan o ponen en riesgo la realización de los negocios. A continuación, la Figura, describe con detalle el entorno de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L., en Moyobamba.

Figura 13. Análisis del entorno de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L.



A continuación, se explican cada uno de los factores que configuran el marco y micro entorno de la empresa objeto de la investigación.

### 12.1. Análisis del Macro entorno

#### a) Factor político

Los cambios en los gobiernos locales de turno han afectado el desempeño de la empresa debido a que los clientes han dejado de comprar en los últimos tres años, debido a la insuficiencia de ingresos. El gran inconveniente fue causado por el cambio de gobierno en el 2015 y la suspensión de proyectos de inversión pública en ese año con incremento relativo en el 2016.

#### b) Factor económico

Las compras del gobierno como la inversión en obras públicas han permitido a nuestros clientes tener capacidad de pago, lo cual ha contribuido considerablemente en la relativa mejora de las ventas de la empresa; esperamos que mejore en el futuro. Respecto a la inversión privada, se ha mantenido en los últimos

años por lo que la crisis económica nacional motivada por la recesión no se ha percibido en la región de San Martín.

**c) Factor social**

San Martín es una región con el producto per cápita más alto del Perú, donde cada trabajador genera alrededor de S/ 43,205.49, superior al promedio nacional que es de 17,852.69 (INEI, 2017); ello nos permite entender que nuestro mercado es potencialmente rico a mediano y largo plazo.

**d) Factor tecnológico**

El avance de la ciencia y tecnología permite realizar operaciones comerciales de equipos celulares y Sim Card a bajo costo, asimismo, la disminución de las tarifas y el aumento de velocidad en la transmisión de datos, facilitan el acceso a los servicios de la comunicación por tecnología móvil. Entidades bancarias, de telecomunicaciones, pago de servicios de agua, luz y de otras entidades, utilizan el servicio por internet desde los equipos móviles por lo que se puede representar un futuro prometedor.

**e) Factor ecológico**

Corresponde principalmente a las empresas operadoras del servicio de telecomunicaciones, afrontar los conflictos relacionados a la presunta contaminación ambiental causada por las antenas del servicio de telefonía celular; sin embargo, la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L., en sus procesos trata de utilizar menos sustancias contaminantes y se prefiere reciclar todo aquello que sea posible como el papel, por ejemplo.

**f) Factor legal**

El panorama es promisorio debido a que Telefónica Móviles S.A., firmó en julio del 2013 con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) el contrato de adjudicación del uso de la banda A del espectro electrónico por un lapso de 18 años, lo que brinda seguridad a las futuras inversiones bajo su patronato; sin

embargo, desde el 2015 vienen operando también las demás operadoras con dicho servicio que por ende ya no es exclusivo.

En resumen, el análisis del macro entorno, nos hace entender la importancia de conocer el entorno SEPTE a fin de tener proximidad de análisis respecto de la factibilidad para las inversiones, en el caso de la presente investigación, permitió asegurar la comprensión del desarrollo de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L. como unidad de producción en el rubro de las telecomunicaciones.

## **12.2. Análisis del Micro entorno**

### **a) Amenazas de competidores actuales**

Los competidores actuales ejercen su actividad con mayores montos de capital y con adecuado sistema de gestión, con procesos optimizados y personal altamente calificados. Esto significa que la expectativa de su rentabilidad es muy superior a nuestra empresa en estudio.

### **b) Poder de negociación de los clientes**

Existe alta concentración de clientes, no obstante, un factor que da cierto poder a los clientes es que estos tienen un alto grado de sensibilidad con respecto a los precios y un muy bajo nivel de fidelidad, lo que implica la amenaza potencial de que opten por cambiar de proveedor en cualquier momento.

### **c) Poder de negociación del proveedor**

Telefonía del Perú S.A., por su tamaño y la experiencia en el mercado peruano, impone las reglas de juego. Es nuestro único proveedor y en virtud del Contrato de Agencia, el proveedor del servicio que diseña los productos y las campañas comerciales. Asimismo, establece y liquida las comisiones que deben percibir los canales de ventas, entre ellos está el caso de las Agencias Autorizadas.

**d) Amenaza de los productos sustitutos**

Los procesos de modernización y adaptación de la industria facilita el ingreso de productos sustitutos, debido a esto algunos clientes optan por las cabinas de internet como una opción para sus comunicaciones sin embargo, tanto el servicio de chat, transferencia de voz, datos y comunicación vía inalámbrica son ilimitados en ciertos planes, de modo que así como los locutorios tienen mínima incidencia debido a la practicidad del servicio que se ofrece en la empresa, no obstante, la importancia de ésta u otras formas de comunicación podría aumentar ante cambios tecnológicos o costumbres del mercado.

**e) Amenaza posible de nuevos competidores**

Como el negocio de las telecomunicaciones es rentable, siempre y cuando el trabajo empresarial sea organizado y controlado, existe la posibilidad de que los Puntos de Venta Autónomos y Exclusivos (PVAE) que realizan actividad comercial al contado sólo en prepago (más conocidos como los puntos de venta), se animen a constituirse como Agente Autorizado y comercializar producto post-pago que es la función esencial y diferenciador con otros negocios de celulares. En este caso es de gran preocupación debido a que ellos ya cuentan con el Know how necesario para hacer competencia en el mercado.



# **PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA E&M MÓVILES E.I.R.L.**

## **1. ASPECTOS GENERALES**

En este capítulo definiremos aspectos estratégicos y la propuesta de creación de valor desde el enfoque del capital humano. El personal de la empresa está preparado para el cambio.

## **2. VISIÓN**

“Ser empresa líder en ventas, brindando el mejor servicio a nuestros clientes con el mejor staff de profesionales y la tecnología de punta”.

## **3. MISIÓN**

“Nuestro capital humano altamente preparado, brindará el mejor servicio a nuestros clientes permitiendo a la empresa ser competitiva y fortalecer relaciones con la comunidad para alcanzar el desarrollo sostenible a largo plazo”.

## **4. PRINCIPIOS Y VALORES FUNDAMENTALES**

- Integridad. - Actuamos con honestidad y lideramos con ejemplo.
- Servicio. - Servimos con devoción y orientamos todos nuestros esfuerzos para asegurar la lealtad de nuestros clientes y usuarios.
- Responsabilidad. - Obramos con perseverancia asumiendo retos para lograr nuestros compromisos respetando los derechos de los demás.
- Calidad. - Hacemos el trabajo en equipo y nos esforzamos por lograr la satisfacción total de nuestros clientes y la empresa.

## 5. MATRIZ FODA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tabla 21. Matriz FODA para la empresa E.I.R.L.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	- Contrato de Agencia firmado con la operadora.	- Falta de preparación profesional de los que dirigen la empresa.
	- Marca reconocida de la operadora.	- Insuficiente inversión en investigación de mercado.
	- Local comercial estratégicamente ubicado.	- Insuficiente inversión en publicidad.
	- Apoyo de la operadora con capacitación y publicidad.	- Alta rotación del personal.
	- Productos y servicios altamente demandados en el mercado.	- Aversión al riesgo de inversión en otras regiones.
	- Conocimiento y experiencia en el mercado.	
<b>Oportunidades</b>		
- Crecimiento de los ingresos (PIB) superior al 3% anual (2016).	Aprovechar la imagen reconocida de la operadora para comunicar los productos y promociones a nuestros clientes.	Realizar estudios de factibilidad para determinar la viabilidad de nuevos proyectos.
- Estabilidad de los contratos ley por 20 años más.		
- La exclusividad comercial de tecnología 4G LTE por cinco años.	Innovar las formas de competir con calidad de atención, productos de última tecnología e infraestructura adecuada.	Desarrollar las competencias del personal a fin de entregar al cliente nuevas experiencias agradables en cada visita al establecimiento.
- Alta demanda de los equipos celulares compatibles con la tecnología 4G LTE en distintas marcas.		

<b>Amenazas</b>		
- La capacidad económica de medianas y grandes empresas en el sector.	Implementar estrategias de diferenciación ofreciendo productos y servicios adicionales.	Realizar estudios de mercado que incluyan a la competencia a fin de identificar sus debilidades y fortalezas.
- Centro de evaluación de riesgos con normas rigurosas.		
- La presencia de nuevas operadoras con planes tarifarios menores.		
- La labor deficiente de las autoridades políticas.	Analizar las percepciones, gustos y preferencias de los clientes para comunicar y ofrecer productos y servicios acorde a sus necesidades.	Invertir en publicidad y ofrecer productos adecuados para cada grupo de clientes.
- Cambio de preferencia de los usuarios por otras operadoras.		

FUENTE: Elaboración propia

En el entendido de que el FODA CRUZADO tiene el fin de obtener la estrategia para la empresa, se procedió a desarrollarlo, al cabo de su realización se obtuvieron las estrategias correspondientes, de las cuales se seleccionó una, la más importante:

“Desarrollar las competencias del personal a fin de entregar al cliente nuevas experiencias agradables en cada visita a nuestro establecimiento”.

### **5.1. Objetivo estratégico**

El objetivo del Plan Estratégico en términos económicos es gestionar la rentabilidad de la empresa, creando valor con el desarrollo del capital humano como factor competitivo, así se espera gestionar con eficiencia el proceso de comunicación y comercialización del servicio que permita elevar las ventas en número de altas y reducir los costos.

### **5.2. Análisis del escenario futuro**

El escenario futuro se construye a partir de una visión racional en función del estado de situaciones actuales tanto en el plano económico, sociológico y político debido a que el sector telecomunicaciones es altamente sensible a los cambios políticos e ideológicos que puede ocurrir en nuestro país.

Tabla 22. Escenario futuro de la empresa

<b>Factor</b>	<b><u>Escenario actual</u></b>	<b><u>Escenario al 2020</u></b>
<b>Cientes</b>	<b>¿QUIENES SON?</b>	<b>¿QUIÉNES SERÁN?</b>
	Particulares y Empresas.	Los mismos, pero exigentes y modernos.
	<b>¿QUÉ DESEAN?</b>	<b>¿QUÉ DESEARÁN?</b>
	Comunicación celular por voz e internet a tarifas económicas.	Amplia Comunicación por telefonía móvil que incluya servicios adicionales de ayuda a la gestión de personas naturales y empresas.
<b>Competidores</b>	<b>¿QUIÉNES SON?</b>	<b>¿QUIÉNES SERÁN?</b>
	Agencias Autorizadas, Agencias Integrales, CAV, Grandes Superficies y Multicentros.	Los mismos, más grandes, con más experiencia y con mayor capacidad de inversión. Eventualmente los competidores potenciales de hoy sean directos.
	<b>¿QUÉ VENTAJAS TIENEN?</b>	<b>¿QUÉ VENTAJAS TENDRÁN?</b>

<b>Factor</b>	<b><u>Escenario actual</u></b>	<b><u>Escenario al 2020</u></b>
	Antigüedad y experiencia en el mercado.	Las mismas, mayor oferta de productos y servicios complementarios como servicios de post-venta.
<b>Productos</b>	<b>¿QUÉ SERVICIOS SE VENDEN HOY?</b>	<b>¿QUÉ SERVICIOS SE VENDERÁN?</b>
	Principalmente, comunicación por voz (RPM) ilimitados y datos aun limitado en planes Smartphone, iPhone, Tablet.	Video buzón integrado fijo-móvil. Video-servicio de Atención. Ciudad Móvil: Gestión de Movilidad Urbana. Compra con el Móvil. Servicio de Billeto Virtual con mayor versatilidad. Localización en todos los equipos móviles. Generalización de la conectividad 4G LTE o superior de Alta Velocidad. Servicio de Proximidad. Servicios de identificación biométrica generalizada, por otros.
<b>Reglas de juego</b>	Atención personalizada, activación inmediata, entrega de obsequio	Lo mismo, pero con información científica, personal altamente capacitado en el uso y manejo de altas tecnologías de las

	(subvenir) por la compra.	comunicaciones por celular.
<b>Factor</b>	<b><u>Escenario actual</u></b>	<b><u>Escenario al 2020</u></b>
	<b>Oportunidades Futuras de Productos y servicios, Mercado y Beneficios.</b>	Fácil acceso a celulares con alta tecnología.
		Usuarios dispuestos a contar con un plan post pago.
		Venta proactiva, innovación del producto.

FUENTE: Elaboración propia

## 6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 6.1. Metodología de formulación de estrategias.

Aplicando el método del cuello de botella se ha obtenido la descripción de indicadores por cada área, que luego se ha identificado los cuellos de botella y especificar las estrategias aplicando el método del ¿de qué depende?

A continuación, en cuadro aparte, las estrategias se anotan en la primera columna a partir de ella se establecen planes de acción con su respectiva columna de recursos comprometidos y el tiempo para la acción.

### 6.2. Formulación de estrategias para el área de finanzas

#### a) Objetivos estratégicos

- Aumentar la capacidad financiera para incrementar los gastos de inversión ampliando los canales de distribución.
- Conseguir una rentabilidad que permita el cubrimiento de costos y gastos para que la empresa se mantenga viable.

Tabla 23. Estrategias para el área de finanzas de la empresa E&M  
MÓVILES E.I.R.L.

Indicadores de la Meta	Propósito	¿De qué depende?	¿Qué lograr? ¿Qué pasará?	Cuello de Botella	Estrategia
Capacidad de inversión	Aumentar	Disponibilidad de recursos económicos	Gestionar la capacidad de endeudamiento	No contar con recursos financieros suficientes para ampliar canales de distribución	Aumento de capital por parte del titular
Aumentar rentabilidad	Aumentar	Analizar las cuentas e cada cierre de periodo - mes	Reducir gastos y pérdidas	La empresa no cuenta con software	Adquirir software para controlar el presupuesto
		Plan de expansión de canales	Aumentar los ingresos	No se realiza investigación de mercado	Explorar nuevos mercados

FUENTE: Elaboración propia

### 6.3. Formulación de estrategias para el área de logística y operaciones

#### a) Objetivos estratégicos

- Gestionar con eficiencia los procesos de elevar la calidad de las altas post-pago, reducir costos evitando la aplicación de las penalidades.
- Gestionar con eficiencia los procesos de la empresa.
- Gestionar la calidad de altas post-pago y evitar penalidades.
- Gestionar la cadena de suministro y agregar valor.

Tabla 24. Estrategias para el área de logística

Indicadores de la Meta	Propósito	¿De qué depende?	¿Qué lograr? ¿Qué pasará?	Cuello de Botella	Estrategia
Volumen de ventas	Aumentar	Cantidad de altas vs tiempo	Gestionar	Demora en información	Sustanciar información
Costo variable de remuneraciones	Reducir	Productividad del personal	Aumentar	Personal sin experiencia	Reclutamiento de personal competente
Costo variable de mantenimiento	Reducir	Programa de mantenimiento preventivo	Gestionar	No existe programa de mantenimiento	Elaborar programa de mantenimiento
Costo variable de consumibles y suministros	Reducir	Eficiencia en la utilización de consumibles y suministros	Reducir	Ausencia de gestión de material impreso	Gestionar dotación de material para contratos
Eficiencia en verificación y evaluación de requisitos	Gestionar	Personal con conocimiento en riesgo crediticio	Gestionar	No aplicar el mejor criterio de evaluación y calificación	Desarrollar capacitación en evaluación crediticia
Idoneidad en la firma de los contratos	Gestionar	Utilización de la biometría	Gestionar	Escasa supervisión	Capacitar a los vendedores en biometría
Seguimiento al pago de 3 recibos	Crear	Identificación oportuna de morosos	Evitar penalidad por NP3F	Descuido y desinterés de responsables	Oportunidad en contactar a los clientes

FUENTE: Elaboración propia



#### **6.4. Formulación de estrategias para el área de marketing y ventas**

##### a) Objetivos estratégicos:

- Promocionar la tienda y el nombre de la empresa
- Diseñar estrategias de distribución a través de canales físicos y virtuales
- Aumentar la comercialización del servicio post pago
- Implementar estrategias de servicios redituables
- Aplicación de los instrumentos del marketing mix.

Tabla 25. Estrategias para el área de marketing

<b>Indicadores de la Meta</b>	<b>Propósito</b>	<b>¿De qué depende?</b>	<b>¿Qué lograr? ¿Qué pasará?</b>	<b>Cuello de Botella</b>	<b>Estrategia</b>
Disponibilidad de productos	Gestionar	Gestión oportuna de productos	Gestionar	No todos los modelos están disponibles	Contra con otros proveedores
Fijación de precios	Gestionar	Campañas dirigidas por la operadora	Gestionar	Precios determinados por la operadora	Entregar valor agregado a los clientes
Facilidades físicas	Gestionar	Capacidad de inversión	Gestionar	Bajo nivel de relaciones con los medios de comunicación	Establecer alianzas con la prensa para difusión de actividades
Política de distribución	Crear	Información sobre comportamiento del mercado	Desarrollar	Desconocimiento de técnicas y métodos de estudio de mercado	Crear área de investigación de mercados
Planificación de procesos de marketing	Gestionar	Planificación de estudio del marketing como procesos	Gestionar	Ausencia de objetivos relacionaos con el marketing	Analizar, implementar y controlar los procesos de marketing

FUENTE: Elaboración propia

## **6.5. Formulación de estrategias para el área de gestión y talento humano**

### **a) Objetivos Estratégicos**

- Promover la inversión en la selección, captación, desarrollo y retención del capital humano.
- Establecer con el área de marketing y ventas el perfil idóneo para seleccionar al personal en ventas receptivas y proactivas.
- Establecer criterios para asegurar la calidad de vida y el ejercicio de los derechos fundamentales.
- Fomentar y mantener un buen clima organizacional.

Tabla 25. Estrategias para el área de marketing

<b>Indicadores de la Meta</b>	<b>Propósito</b>	<b>¿De qué depende?</b>	<b>¿Qué lograr? ¿Qué pasará?</b>	<b>Cuello de Botella</b>	<b>Estrategia</b>
Captación y selección del talento humano	Gestionar	Oferta y demanda en el mercado	Gestionar	Atractivos sueldos en las entidades públicas	Técnicas de reclutamiento del enfoque directo - indirecto
Personal eficiente para ventas de campo	Gestionar	Selección y contratación según perfil	Gestionar	Escases de personal para trabajar en campo	Aplicar teorías del salario emocional y motivacional
Intervención en el desarrollo organizacional	Gestionar	Capacidad de adaptación a la cultura organizacional	Gestionar	Conceptos mecanicistas en relaciones laborales	Capacitación en gestión de conductas
Satisfacción del personal	Crear	Motivación adecuada	Gestionar	Escaso compromiso	Diseñar políticas de motivación
Administración de objetivos	Gestionar	Comunicación interna y clima organizacional	Gestionar	Personal no alineado con los objetivos	Capacitar en administración por objetivos
Gestión de administración y sucesión	Gestionar	Identificar las oportunidades de desarrollo	Gestionar	Trato injusto que genera desmotivación	Desarrollar plan de sucesión

FUENTE: Elaboración propia

## **7. CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LAS PERSONAS**

En la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L., siguiendo a (Chiavenato, 2000) se considera al personal como el principal activo de las empresas, constituyendo un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología. El valor de los empleados constituye parte de los activos intangibles de la empresa, la creación del valor por medio del capital humano se consigue cuando la gestión de recursos humanos comprende que los empleados son los activos que pueden generar diferenciación y sostenibilidad para la empresa. Al trabajar bajo esa dirección se logrará alcanzar las metas organizacionales en el futuro. Asimismo, debe tenerse en cuenta lo manifestado por los autores (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007), que, la gestión estratégica de los recursos humanos implica considerar al factor humano como dominante en la competitividad de la empresa, por ello es imprescindible que las metas deban mantener congruencia con los componentes humanos que se Posee.

### **7.1. Funciones de los recursos humanos**

La gestión estratégica de las organizaciones empresariales en general y en particular de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L., debe considerar a los recursos humanos en su real dimensión generadora de valor, es decir como capital humano, que debe comprender en detalle cada uno de los saberes: saber (conocimientos), saber hacer (talentos) y saber ser (valores), lo que, en otros términos, vienen a ser las competencias. “Las características arraigadas de una persona, que constituyen parte profunda y persistente de su idiosincrasia y que, por lo tanto, definen su singularidad [...] posibilitan pronosticar cómo actuará y qué resultados logrará en determinadas situaciones o trabajos específico.

La situación de predictibilidad respecto de las conductas de los trabajadores permitirá como dice Hellriegel et al (2009) que no sólo los profesionales de recursos humanos y los directivos tienen

responsabilidades en la gestión: también atañe a los empleados. Se trata pues de promover el desarrollo de competencias para desempeñarse con eficiencia. Sólo en tal medida se puede asumir al capital humano como generadora de valor.

En un documento de la propia empresa E&M MÓVILES E.I.R.L., aparece el siguiente análisis: La gestión del capital humano, por ende, está relacionado con la aplicación de técnicas eficaces en el reclutamiento y selección del talento humano, seguido de una de las más complejas y delicadas etapas en la que se desarrolla al capital humano para su crecimiento aplicando estrategias de motivación, compensación y aprendizaje dado que el personal debe reunir condiciones para asumir mayores retos en el futuro como es la gestión de cada una de las áreas de la empresa y convertirse en fortaleza competitiva de la organización. Lo que indica que, el proceso de recursos humanos o del capital humano en una organización tiene que ver con la secuencia establecida de etapas que implica incluso el desarrollo personal del trabajador.

## **7.2. Desafíos competitivos que implican la gestión de recursos humanos**

El área de gestión del capital humano o de los recursos humanos de la empresa debe tener muy en cuenta los desafíos a nivel interno como externo que determinan o influyen en los trabajadores de la organización ya sea motivando a permanecer o a renunciar. Sobre ello debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos, mínimamente:

- a) Globalización. - Las empresas para ser eficientes deben abarcar un mercado mayor, así la globalización representa una oportunidad para el desarrollo empresarial. La E&M MÓVILES E.I.R.L., hasta la fecha no ha podido desarrollar plan de expansión o crecimiento empresarial, por lo que se plantea que hay información actualizada disponible para predecir situaciones macroeconómicas como de recesión y

recuperación, crecimiento del PIB y otros factores como la situación de la tasa de interés, el tipo de cambio, la tasa impositiva y otros indicadores capaces de contribuir con el desarrollo de las actividades comerciales, que la empresa debería utilizar a su favor para lograr sus objetivos estratégicos.

- b) Tecnología. - Por un lado, el giro del negocio es inherente al proceso de avance tecnológico, la empresa estará siempre atenta a las innovaciones para contar con tecnología de punta en todo momento. Por otro lado, Según Dolan et al. (2007) “la tecnología influye sobre la salud y la seguridad en el trabajo”; el personal en la empresa E&M deberá usar tecnología de punta en sus actividades.
- c) Administración del cambio.- En épocas de cambios frecuentes y en todas las dimensiones se entiende que la empresa necesita estar en condiciones de abrirse al cambio, ser flexible, tolerante y mantener un sistema administrativo con personas capaces de aprender y emplear la autocrítica como mecanismo de superación, efectuar modificaciones que garanticen sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, desarrollar al personal como parte del plan, adquirir conocimientos e identificar los problemas para darles soluciones inmediatas. Es importante tomar en cuenta que el cambio será por completo, por lo que deberá difundirse las razones del cambio, las funciones de aprendizaje organizacional, el rol de los líderes, la variación del valor del trabajo en equipo y la creación del valor para los interesados del negocio.
- d) Respuesta de mercado. - La decisión del cambio se tomará de acuerdo con los objetivos estratégicos y el personal apoyará el logro de las metas y objetivos, se tratará de actuar para lograrlos a pesar de que las condiciones externas sean poco favorables. La empresa es consciente que en el mercado

en que se desempeña hay competencia tanto a nivel comercial como en centros que ofertan puestos de trabajo (Municipalidades, Gobierno Regional), por lo que corresponde hacer mayor esfuerzo para responder con éxito a las amenazas externas y cumplir las metas. Asimismo, se requiere elevar los estándares de calidad de servicio y contar con el mejor equipo de trabajadores colaboradores, participativos e innovadores, debidamente motivados.

- e) Desarrollo del capital humano. - Constituye uno de los desafíos más importantes, para la empresa que requiere que las personas sean capaces de aportar nuevas formas de brindar el servicio a los clientes y ofrecer los productos atendiendo al alto estándar de calidad. Debe comprenderse importante la dotación de herramientas necesarias para hacer su trabajo. Es fundamental, para ello, la capacitación permanente hasta lograr en el personal el profesionalismo en el desarrollo de sus actividades y se posibilitará a cada uno de ellos que mejoren su calidad de vida. Siguiendo a (Hellriegel, Jackson, & Slucum, 2015) “la administración del conocimiento se refiere a la creación, protección, desarrollo y distribución de información y activos intelectuales.
- f) El control de costos. - En la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L., indistintamente de qué área se trate, todas necesitan control, sin embargo, deberá incidirse preferentemente en el área comercial, de marketing y finanzas a fin de que se cuenta con productos y servicios de calidad y al menor costo, aquellos productos que no tienen buen servicio se excluirá de la cartera de productos a fin de no invertir en aquello que eventualmente signifique disminución o pérdida de valor para la empresa.

### **7.3. Administración de recursos humanos**

La administración de los recursos humanos, capital humano o simplemente del talento humano, términos que encierran un concepto común diferenciado por la óptica de quien lo explica;



deberá llevarse a cabo sobre la base de la gestión estratégica capaz de crear valor, es por esa razón que la propuesta para la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L., comprende en esta sección, definir los conceptos que deberán ser materializados en la realidad:

**a) Diseño y descripción de puestos.** - Comprende el proceso de diseñar y definir el puesto. Así se considera puesto de Gerente General, a aquel que tiene la responsabilidad de rendir cuentas al cabo del ejercicio sobre el desempeño de la empresa y el uso de factores y recursos para el logro de metas y objetivos establecidos. La empresa también debe contar con cuatro subgerentes: el Subgerente de Comercialización tiene a su cargo dirigir las campañas de ventas, proponer cambios en la forma de atención a los clientes, dirigir la publicidad entre otras; el Subgerente de Finanzas, con la responsabilidad de velar por el correcto empleo de los recursos a fin de obtener los indicadores y metas establecidos en el BALANCED SCORECARD de la empresa; el Subgerente de Recursos Humanos, con la responsabilidad de obtener y mantener un buen clima organizacional, reducir la rotación de personal a cero en un año y otros referidos a su área según lo que indica; el Subgerente Logístico, con la responsabilidad el aprovisionamiento de inventarios y la reducción de ventas defectuosas, sus logros serán evaluados contra la reducción de penalidades al más bajo índice tolerable 2% sobre el total de las ventas.

Asimismo, dos Supervisores alternarán sus actividades entre el campo, los puntos de ventas y la oficina coordinando con los asesores comerciales las labores de ventas y orientación de reclamos. Las cuatro asesores comerciales receptivos y ocho asesores comerciales proactivos o de campo, son los vendedores que entregan al cliente los productos y servicios ofrecidos por la operadora, por sus servicios reciben incentivos

de parte de la operadora y de la empresa. El puesto de Asistente de Gerencia coordinará con los subgerentes y la gerencia.

El puesto de Back Office, es fundamental y depende del Subgerente de comercialización y coordina con el logístico, ya que se responsabiliza de la evaluación de cada una de las ventas y la liquidación de los expedientes una vez realizada la venta, asimismo, es responsable de coordinar el descargo de las observaciones con los asesores comerciales. El puesto de atención al cliente tiene la función de atender al cliente en primera línea, a fin de orientar adecuadamente dónde realizar su compra o consulta. Su ubicación será en la entrada al establecimiento y sus funciones comprenderán además la gestión de comunicación de promociones y ofertas a los clientes.

- b) Proceso de contratación de personal (Reclutamiento y Selección).**- Las estrategias de reclutamiento y selección tienen que ver con la disposición de puestos, se deberá reclutar desde el exterior de la empresa, sin embargo antes se deberá tener en cuenta primero realizar movimientos del personal que viene laborando actualmente, pues “cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)” (De León Morales, 2016). Como procedimiento se deberá cumplir con revisar los currículos y pasar a la fase de entrevistas hasta lograr la contratación de quienes reúnan las competencias para puestos determinados.
- c) Compensaciones.** - Una de las formas más eficaces de retención del talento humano se efectúa a través de la política de compensaciones, así siguiendo a Chiavenato (2000), “la

remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales [...] cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras” (P. 409).

Teniendo que la compensación constituye costo e inversión a la vez, deberá manejarse equilibrando las financieras con las no financieras y sean proporcionales al merecimiento de cada uno de los trabajadores. Los indicadores para otorgar compensaciones se obtendrán de la evaluación por puntos, y por resultados de su desempeño a lo largo de un mes de actividad. Es decir, la retribución debe vincularse con la creación de valor de los empleados. Invertir en el personal, en su satisfacción y empleabilidad supone rentabilidad futura para el propietario de la empresa y beneficio para los clientes quienes recibirán productos y servicios de calidad.

**d) Relaciones laborales.** - Es fundamental tener en cuenta el planeamiento laboral en las empresas, es así que en E&M MOVILES E.I.R.L., la administración de recursos humanos tendrá a su cargo la solución de conflictos laborales. Deberá resolver completamente cada problema que se origine dentro de la jornada laboral, ya que si esto fuera sólo parcial siempre habrá tensión y el desempeño será menor. El manejo de conflictos deberá ser óptimo estableciendo acuerdos de alcance a largo plazo que deben expresar la negociación de beneficios para la empresa y para los trabajadores en su totalidad.

**e) Formación, capacitación y desarrollo.** - Las acciones de capacitación y formación constituyen oportunidades para potenciar el recurso humano que viene laborando en la empresa, así como también para desarrollar líderes en el mercado partiendo del entrenamiento del personal de la empresa.

El cumplimiento de los procesos adecuados, se empezará por la inducción a los recién integrados para mostrarles cómo funciona la empresa y de qué manera se desarrollan las actividades y tareas, se programarán capacitación en desarrollo de habilidades básicas según el déficit que se observe puede ser en redacción técnica, manejo de programas informáticos básicos y en competencias conductuales como trato al cliente.

- f) Evaluación de desempeño.** - En la empresa se tendrá en cuenta que la evaluación del rendimiento es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá Gestionar su rendimiento futuro (Sánchez Henríquez, 2012). Los resultados indicarán a los directivos las circunstancias para otorgar responsabilidades según sus nuevas competencias y beneficiará al propio trabajador en razón cuantitativa y cualitativa.

#### **7.4. Intereses de los trabajadores**

Se comprenderá que por un tema generacional los profesionales hoy necesitan nuevas oportunidades y retos con una mejor perspectiva económica, crecimiento profesional y la búsqueda de ambiente laboral satisfactorio. Hay que tener en cuenta que, ningún empleador ofrecerá trabajo para toda la vida, no puede ofrecerlo por la propia inseguridad e inestabilidad del mercado, es más, las propias normas comprenden a la estabilidad laboral en sentido relativo y no absoluto.

Lo máximo que puede ofrecer es la empleabilidad, o sea la preparación para que el trabajador pueda encontrar trabajo en otro lugar si la empresa se ve abocada a cerrar, así lo analiza uno de los profesionales entendidos en la materia (Urcola Tellería, 2010).

- a) **Salario o remuneración.** - La empresa se encuentra en un entorno laboral altamente competitivo, hay empresas e instituciones del gobierno que pagan salarios muy por encima del mínimo, será vital crear condiciones que permitan a los trabajadores permanecer en la empresa.
- b) **Demografía.** - Los trabajadores de la empresa procederán básicamente de la localidad donde se encuentre desarrollando sus actividades, debido a las facilidades que han de tener en el desplazamiento y trato a los clientes.
- c) **Género.** - La contratación del personal no deberá estar basado en este indicador sino en las competencias de los postulantes, si bien es cierto hay diferencia de personalidad y práctica de liderazgo pues se evaluará según los requisitos de cada puesto.
- d) **Educación.** - Los trabajadores deben tener como mínimo estudios superiores para corresponder con el nivel operativo de la empresa. Para los niveles siguientes se impulsará la evaluación de capacitación adicional. Asimismo, estudiantes destacados tendrán opción de horario flexible.
- e) **Legislación.** - Además de la existencia de normas de distinto rango orientadas a proteger los intereses de los trabajadores en general, la empresa deberá contar con un reglamento interno que establezca las normas con suficiente claridad, de comportamiento dentro de la organización, los estímulos, las sanciones, entre otros que deben partir del consenso en función de los objetivos estratégicos de la empresa.
- f) **Privacidad.** - Habrá libertad y pleno respeto a los derechos de los trabajadores, tendrán privacidad absoluta que les permita desarrollarse sin mayor restricción que la ley establece.
- g) **Actitud hacia el futuro.** - La empresa hará posible para que cada uno de los trabajadores cumpla con sus actividades pensando en el largo plazo. Esta visión permitirá al equipo de

colaboradores de la empresa ser optimistas y luchar para lograr el desarrollo de su persona y familia.

**h) Familia.** - La empresa mantendrá una política de respeto a la integridad familiar, por eso realizará actividades de integración y sano esparcimiento programando salidas a determinados centros de recreación a fin de integrar a los trabajadores, con sus familias y la empresa.

### **7.5. La gestión de personas**

La gestión eficiente de las personas dentro de la empresa E&M MOVILES, se partirá por conocer y determinar la conducta de cada uno de los trabajadores, eso implica que los directivos serán los encargados de planear y llevar a cabo la identificación y el manejo de conflictos laborales, la contratación, los actos de motivación, desarrollar el liderazgo en cada uno de los trabajadores, la comunicación eficaz, el trabajo en equipo, la evaluación del desempeño laboral y la adaptación al cambio del grupo de personas. Solo contando con el conocimiento de los indicadores principales se orientará a cumplir los objetivos gestionando la productividad de los trabajadores y la rentabilidad para la empresa.

La productividad debe entenderse como el resultado de las actividades y tareas desarrolladas en forma individual por cada trabajador, él debe aportar valor a la empresa poniendo el mayor empeño en el cumplimiento de sus tareas. La empresa debe proporcionar incentivos cuando esto ocurra, y debe medir constantemente el nivel de desempeño del trabajador. Así el resultado estará en función de la motivación, entorno y capacidad individual de cada colaborador.

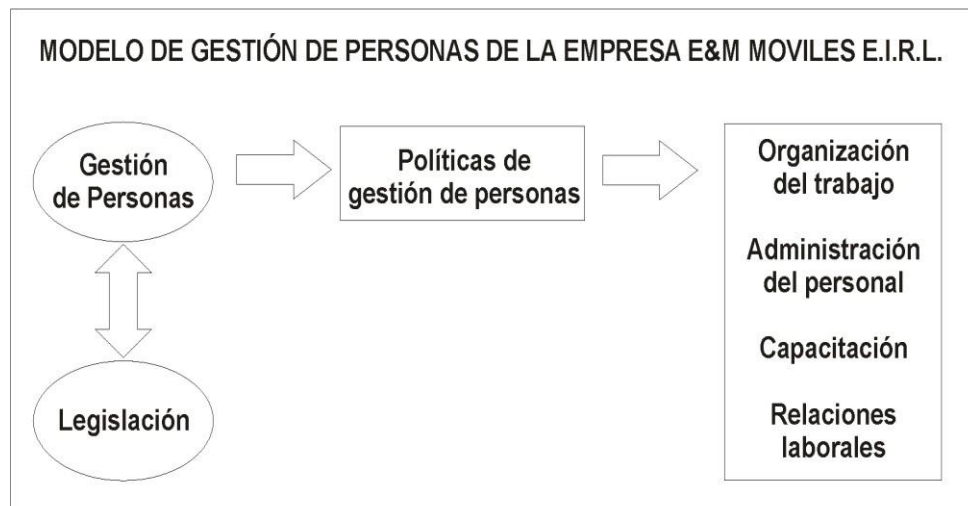
Para concluir, otro factor que no debe descuidar la empresa es la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, lo que se logrará partiendo por la correcta selección de trabajadores que sientan satisfacción con el cumplimiento de sus metas, a ello la empresa incrementará con el reconocimiento económico o no. La

competitividad de la empresa será en gran medida, resultado del grado de satisfacción del personal con el cumplimiento de metas y la recompensa proporcionada.

### 7.6. Modelo de gestión de personas

A continuación, se muestra el modelo que adoptará la empresa E&M MÓVILES, para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos:

Figura 14. Modelo de gestión de personas de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L.



Basado en el modelo de Lydia Arbaiza (2014)

## 8. EL BALANCED SCORECARD

El BALANCED SCORECARD o cuadro de mando integral, como modelo de gestión fue desarrollado en Harvard Business School por (Kaplan & Norton, 1997), según los autores, esta herramienta proporciona el mecanismo para integrar los objetivos estratégicos con el resto de los indicadores financieros y no financieros, la perspectiva cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Es decir, abarca la totalidad de las áreas fundamentales de una organización.

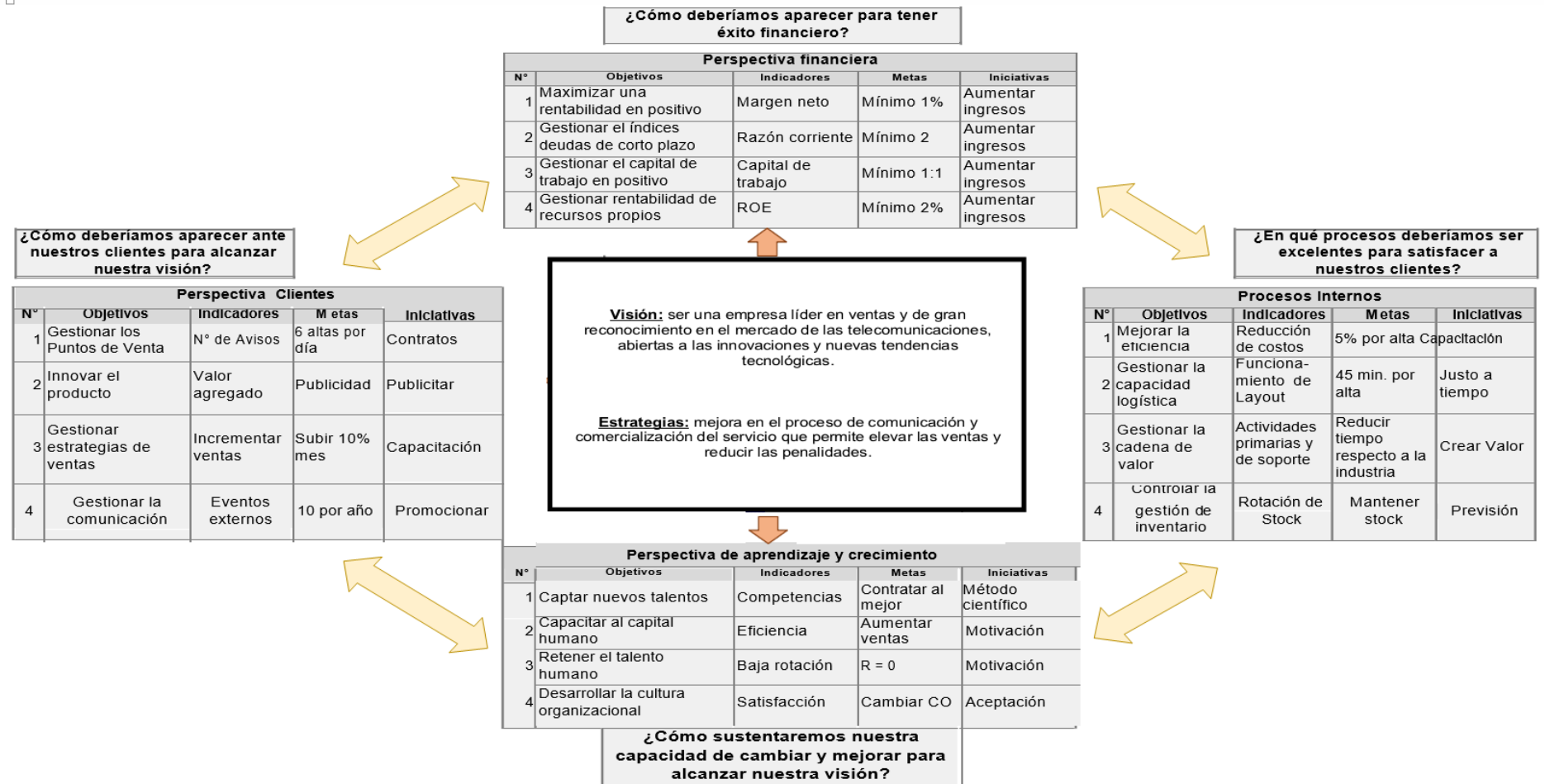
Aplicando la frase de (Scheinsohn, 2011) “no se puede gestionar lo que no se puede medir, y no se puede medir lo que no se puede describir”,

pensamos en que este sistema de medición deberá influir directamente sobre el desempeño y el comportamiento de la empresa, de hecho que será empleado como un "...sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control".

En la empresa la función del BALANCED SCORECARD reflejará el avance de la aplicación de estrategias en el logro de la visión, la comunicación y vinculación de los objetivos e indicadores y aumentar el FEEDBACK para reforzar, detectar o corregir deficiencias en el desempeño de las actividades y tareas.



Figura 15. Diseño del BALANCED SCORECARD empresa E&M MÓVILES E.I.R.L



## 9. MONITORIA ESTRATÉGICA

Si bien es el BALANCED SCORECARD la herramienta fundamental, el desempeño de la empresa, también será medido en términos contables y financieros por medio de indicadores de gestión clasificados de la siguiente manera:

- a) Ejecución presupuestal: La ejecución eficiente y eficaz del presupuesto es el índice de gestión de la empresa desde la óptica financiera, esto se verificará observando los resultados de cada ejercicio respecto de la capacidad de gasto y la calidad del gasto.

Tabla 27. Indicadores de la ejecución presupuestal

Indicadores	Fórmula
Ingresos	Estado de Resultados
Costos	Estado de Resultados
Utilidad antes de Impuestos	Estado de Resultados
Utilidad Neta	Estado de Resultados

FUENTE: Elaboración propia

- b) Índices de eficacia: Medirán el grado en que se alcanzaron los objetivos en la empresa sin tener en cuenta los recursos empleados. Su utilidad se manifestará en su aplicación orientadora sobre el avance en los objetivos de la empresa, lo que se tendrá en cuenta al momento de evaluar.

Tabla 28. Indicadores de Índice de eficacia

Indicadores	Fórmula
Índice de participación en el mercado	Ganancias empresa / ganancias sector
Índice de crecimiento en ventas	$(Vtas. Per.2 - Vtas. Per. 1) / Vtas. Per. 1$

Índice de recuperación de cartera	$Vtas. \text{ Crédito Per/Ctas. X Cobrar Prom}$
Índice de rotación de inventario	$Costo \text{ Planes Vend/Invent. Prom}$

c) Índices de eficiencia: Medirán la razón de rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados por la empresa.

Tabla 29. Indicadores de índice de eficiencia

<b>Indicadores:</b>	<b>Fórmula:</b>
Retorno del patrimonio	$Utilidad \text{ Neta/Patrimonio}$
Margen de utilidad operacional	$Utilidad \text{ Operacional/Ventas}$
Rendimientos activos	$Utilidad \text{ Neta/Total Activos}$
Rendimiento sobre la inversión	$(Utilidad \text{ Operacional - Impuestos})/Ventas$
Margen utilidad bruta	$Utilidad \text{ Bruta/Ventas}$

FUENTE: Elaboración propia

d) Índices de impacto: Medirán aquellos factores que determinan la competitividad de una empresa, aquellos que impulsan la diferencia frente a la competencia tanto a nivel tangible como intangible.

Tabla 30. Indicadores de índice de impacto

<b>Indicadores:</b>	<b>Fórmula:</b>
Índice de Satisfacción del Cliente Interno	Resultado de encuestas internas
Índice de Satisfacción del Cliente Externo	Resultado de encuestas externas
Índice de Respuesta a Reclamos	$Nro. \text{ Reclamos/Reclamos Resueltos}$

Índice de Visitas de Clientes	Nro. Ventas/Nro. Visitas de Clientes
-------------------------------	--------------------------------------

FUENTE: Elaboración propia

## 10. ESTUDIO Y ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 10.1. Inversión inicial

Este estudio es de suma importancia porque determina el costo y se determina el comportamiento futuro de la inversión. Los cuadros son de elaboración propia en su totalidad, pues este tipo de estudio debe ser expresado numéricamente para su mejor comprensión.

La inversión inicial es todo desembolso de recursos financieros para adquirir bienes concretos durables o llamados instrumentos de producción que la empresa utilizará durante varios años para cumplir su objeto. La inversión inicial comprende gastos de pre-inversión y capital de trabajo del proyecto

### 10.2. Inversión en infraestructura

Comprende la inversión el local comercial por el tiempo de duración del proyecto, como se ha planteado al principio, es por tres años a partir de la fecha de culminación del presente estudio.

Tabla 31. Inversión en infraestructura

Concepto	Costo mensual S/	Costo anual S/
Alquiler (Mensual)	Resultado de encuestas internas	24,000.00
Mantenimiento Inicial	Resultado de encuestas externas	2,000.00
Total	S/. 2000.00	S/. 26,000.00

FUENTE: Elaboración propia

### 10.3. Inversión mobiliario y equipos

El proyecto comprende la adquisición del mobiliario y equipamiento de la oficina tanto para efectuar proceso de ventas como de labor administrativa para el correcto funcionamiento de la empresa.

Tabla 31. Inversión en infraestructura

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio S/.</b>	<b>Costo total</b>
Computadora Core i7	4	1,450.00	5,800.00
Impresión Multifunción Epson M205	1	769.00	769.00
Sistema Cableado de Red	1	120.00	120.00
Notebook HP Folio 1050 LA	1	1,900.00	1,900.00
Servidor HP DL380P– 2630 SVR	1	4,500.00	4,500.00
Teléfono + Internet	1	399.00	399.00
UPS/Forza 1000kva SL-1012u	1	3,200.00	3,200.00
Disco Duro Externo 1TB	1	299.00	299.00
Cámara Fotográfica Sony CSC W710	1	399.00	399.00
Ventilador	2	120.00	240.00
Escritorio Unipersonal	4	120.00	480.00
Sillas Giratorias	4	120.00	480.00

Sillas Fijas	8	80.00	640.00
Silla Ejecutiva	2	2	360.00
Archivero de 4 divisiones	1	700.00	700.00
<b>Total</b>			<b>S/. 20,286.00</b>

FUENTE: Elaboración propia

En resume, la inversión en bienes tangibles se desglosará de la siguiente manera: los costos de alquiler ascienden a dos mil soles y el costo de mantenimiento inicial será de dos mil soles:

Tabla 33. Total, inversión fija tangible

<b>Rubro</b>	<b>Monto anual</b>	<b>Monto (3 años)</b>
Alquiler Local Comercial	24,000.00	72,000.00
Mantenimiento	2,000.00	6,000.00
Mobiliario y Equipos de Oficina	6,762.00	20,286.00
<b>Total Inversión</b>	<b>S/. 32,762.00</b>	<b>S/. 98,286.00</b>

FUENTE: Elaboración propia

#### **10.4. Inversión fija intangible**

Comprende aquellos rubros que no tienen existencia física. Entre los activos intangibles tenemos las actividades que se ejecuten en planeación, ejecución, evaluación y control del proyecto. Es así que para la planeación del proyecto se ha asignado el 1.5% de la inversión total; para la fase de ejecución del proyecto se calcula como el 2.5% de la inversión en equipo de oficina. Para la fase de control del proyecto se comprenderá a las acciones de verificación, validación y evaluación general, se ha calculado como el 1% de la inversión total.

Tabla 34. Total, inversión fija intangible

<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>	<b>%</b>	<b>Total anual S/</b>	<b>Monto 3 años S/</b>
Planeación del proyecto	94,286	0.015	1,414.29	1,414.29
Ejecución del proyecto	23,040	0.025	576.00	1,728.00
Evaluación y control del Proyecto	94,286	0.01	924.86	2,828.58
<b>Total Activo Diferido</b>			<b>2,933.15</b>	<b>5,970.87</b>

FUENTE: Elaboración propia

Asimismo, se considera como imprevistos, el equivalente al 8% de la inversión en intangibles. De modo que, en resumen, se obtiene la cifra que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 34. Total, inversión fija intangible

<b>Rubro intangible</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Monto anual</b>	<b>Monto (3 años)</b>
Activo diferido		1,990.29	5,970.87
Imprevisto (8%)	8.00	159.22	477.67
<b>Total</b>		<b>2,149.51</b>	<b>6,448.54</b>

FUENTE: Elaboración propia

## 11. CAPITAL DE TRABAJO

Se define en general como “capital de trabajo” a la capacidad de una compañía o en este caso de un emprendimiento, para llevar a cabo sus

actividades con normalidad en el corto plazo. Se calcula considerando los activos que sobran en relación a los pasivos de corto plazo.

El capital de trabajo para la empresa E&M MOVILES E.I.R.L., permitirá afrontar los gastos en los dos primeros meses antes de que la operadora empiece a pagar las comisiones por las primeras ventas.

Tabla 36. Total, inversión fija intangible

<b>Aporte</b>	<b>Porcentaje</b>
Aporte del Capital del Gerente	S/. 19,700.29
<b>Total</b>	<b>S/. 19,700.29</b>

### 11.1. Gastos en otros materiales

Tabla 37. Gastos en otros materiales

<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo S/. (1mes)</b>	<b>Costo anual S/.</b>
Detergente (Kg)	7.00	1	7.00	84.00
Franela (Mt)	6.00	1	6.00	72.00
Escobas	5.00	2	10.00	120.00
Trapeadores	3.00	2	6.00	72.00
Depósitos para basura	5.00	2	10.00	120.00
Dispensador de papel higiénico	16.00	1	16.00	192.00
Dispensador de papel toalla	4.00	2	8.00	96.00
Líquido limpiavidrios	12.00	1	12.00	144.00
Limpiador Pino Gel para piso	12.00	1	12.00	144.00



Masa Limpiadora Multiusos	20.00	1	20.00	240.00
Dispensador de Agua	40.00	1	40.00	480.00
Ambientador	6.00	1	6.00	72.00
<b>Total</b>			<b>153.00</b>	<b>1,836.00</b>

FUENTE: Elaboración Propia

### 11.2. Cuentas por pagar

Se considera sólo a los sueldos mensuales del personal que labora en la empresa por el tiempo que la operadora no pagará comisiones a la Agencia, es decir por los siguientes dos meses de operación antes de recibir la primera comisión por las ventas efectuadas con la implementación del proyecto.

Tabla 38. Gastos de personal

Remuneraciones	Dos meses (en soles)
Total remuneración	S/. 17,980.00

En el cuadro siguiente se presenta el RESUMEN DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL, para el reinicio de operaciones de la empresa.

Tabla 39. Necesidades de capital de trabajo

Rubro	Monto
Planeación del proyecto	S/. 1,414.29
Gastos en otras materias	S/. 306.00
Cuentas por pagar	S/. 17,980.00
<b>Total</b>	<b>S/. 19,700.29</b>

A continuación, se detalla la inversión total general:

Tabla 40. Inversión total general

<b>Rubro</b>	<b>Monto (anual)</b>
Inversión en Local Comercial	S/ 26,000.00
Inversión en Mobiliario y Equipos de Oficina	S/ 20,286.00
Gastos en otros materiales	S/ 1,836.00
Planeación del Proyecto	S/ 1,414.29
Ejecución del Proyecto	S/ 576.00
Control del Proyecto	S/ 942.86
Imprevistos	S/ 477.67
Capital de Trabajo	S/. 19,700.29
<b>Rubro</b>	<b>Monto (anual)</b>
<b>Total</b>	<b>S/. 71,233.11</b>

FUENTE: Elaboración propia

## 12. FINANCIAMIENTO

La fuente de financiamiento lo constituye únicamente el aporte de su propietario, en primer lugar, por ser una suma relativamente modesta y en segundo lugar debido a que tratándose de un negocio relativamente de riesgo medio, los préstamos bancarios podrían requerirse en el futuro para afrontar otras situaciones críticas.

## 13. CRONOGRAMA DE INVERSIONES

El inicio de implementación del proyecto con el nuevo sistema de gestión se dará en un plazo máximo de dos meses, es decir en enero de 2018. A continuación, tenemos la siguiente tabla que describe el cronograma de inversiones (en soles):

Detalle	Preparación	Operación		
		1	2	3
Años	0			
Planeación del proyecto	1,414.29			
Ejecución del proyecto		576	576	576

Control y evaluación del proyecto		942.86	942.86	942.86
Inversión en local comercial		26,000.00	26,000.00	26,000.00
Inversión en mobiliario y equipos	20,286.00			
Imprevistos	159.22	159.22	159.22	159.22
Capital de trabajo	19,700.29			
<b>Total</b>	<b>41,559.80</b>	<b>27,678.08</b>	<b>27,678.08</b>	<b>27,678.08</b>

FUENTE: Elaboración propia

## 14. COSTO DEL PROYECTO

### 14.1. Gasto de administración

#### a) Gastos de personal de administración

Tabla 41. Gastos de personal de administración

Cargo	Nº Trabajadores	Rem. mensual	Beneficios sociales	Rem. anual	Total anual
Gerente	1	1,800.00	2,700.00	24,300.00	24,300.00
Asistente de Gerencia	1	900.00	1,350.00	12,150.00	12,150.00
Back Office	1	850.00	1,275.00	11,475.00	11,475.00
Orientación Informes	1	1,100.00	1,650.00	14,850.00	14,850.00
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>4,650.00</b>	<b>6,975.00</b>	<b>62,775.00</b>	<b>62,775.00</b>

FUENTE: Elaboración propia

#### b) Gastos en útiles de oficina

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Costo total	Costo total (proyecto)
Archivadores	6	8.00	48.00	144.00
Engrapadoras	4	80.00	320.00	960.00

Perforador	6	12.00	72.00	216.00
Tampón dactilar	10	25.00	250.00	750.00

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Costo total	Costo total (proyecto)
Cuadernos	4	14.00	56.00	168.00
Lapiceros (caja)	4	20.00	80.00	240.00
Borrador	1	20.00	20.00	60.00
Regla	1	18.00	18.00	54.00
Clips (caja)	1	30.00	30.00	90.00
Resaltadores	1	24.00	24.00	72.00
<b>Total</b>			<b>S/. 918.00</b>	<b>S/. 2,754.00</b>

FUENTE: Elaboración propia

c) Gastos energía

Tabla 42. Gastos en energía eléctrica

Servicio	Gasto anual
Energía Eléctrica	S/. 2,040.33

d) Gastos en servicio de agua

Tabla 42. Gastos en servicio de agua

Servicio	Gasto anual
Agua disponible para personal	S/. 480.00

e) Depreciación

Concepto	Valor	Tasa %	1	2	2	Vs

Equipos de cómputo	4,048.00	0.25	1012	1012	1012	1,012.00
			<b>1,012.00</b>			

Vs: Valor salvamento

## 14.2. Resumen gastos de administración

Tabla 45. Total gastos de administración

Concepto	Gasto total anual
Gastos personal de administración	S/. 62,775.00
Gastos útiles de oficina	S/. 918.00
Energía Eléctrica	S/. 2,040.33
Servicio de Agua	S/. 480.00
Depreciación	S/. 1,012.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 67,225.33</b>

## 15. COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN

### 15.1. Personal de ventas

Tabla 46. Total gastos de administración

Cargo	N° Trabajadores	Rem. mensual	Benefic. Sociales	Rem. anual	Total anual
Supervisor	2	1,200	1,800	16,200	32,400
Asesor Comercial Receptivo	2	900	1,350	12,150	24,300
Asesor Comercial Proactivo	2	850	1,275	11,475	22,950
Total	6	2,95	4,425	39,825	79,650

FUENTE: Elaboración propia

## 15.2. Costos de actividades de ventas

Tabla 47. Costos de actividades de ventas

<b>Concepto</b>	<b>Anual</b>
Transportes	400.00
Viáticos	1,800.00
Actividad de Publicidad	12,000.00
<b>Total</b>	<b>S/. 14,200.00</b>

FUENTE: Elaboración propia

## 15.3. Depreciación

Tabla 48. Depreciación

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>	<b>Tasa %</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>VS</b>
Equipos de Cómputo	13,338.00	0.25	3,334.50	3,334.50	3,334.50	3,334.50
Muebles y Enseres	2900.00	0.1	290.00	290.00	290.00	2,030
<b>Total Depreciación</b>			<b>S/. 3,624.50</b>			

FUENTE: Elaboración propia

## 15.4. Costos financieros

No hay costos financieros que afrontar.

### 15.5. Resumen de los costos de comercialización

Tabla 49. Total costos de comercialización

<b>Concepto</b>	<b>Gasto total anual</b>
Costo personal de ventas	S/ 63,450.00
Costos de actividades de ventas	S/ 14,200.00
Depreciación	S/ 3,624.50
<b>Total</b>	<b>S/ 81,274.50</b>

## 16. RESUMEN DE COSTOS TOTALES DE OPERACIÓN

### 16.1. Costo total de operación

Tabla 50. Costo total de operación

<b>Concepto</b>	<b>Costo total anual</b>
Costo de Administración	S/. 67,225.33
Costo de Comercialización	S/. 81,274.50
<b>Total</b>	<b>S/. 148,499.83</b>

FUENTE: Elaboración propia

### 16.2. Valor de salvamento

<b>Concepto</b>	<b>Salvamento total</b>
Valor de Salvamento	S/. 6,377.00

## 17. CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS

Se comprenderá para efectos de la presente tabla, los gastos y los costos como procesos idénticos.

Tabla 51. Clasificación de los costos

<b>COSTOS FIJOS</b>	
<b>Gastos de administración</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>

Personal de administración	S/. 62,775.00
Gastos útiles de oficina	S/. 918.00
Depreciación	S/. 1,012.00
Energía Eléctrica	S/. 2,040.33
Servicio de Agua	S/. 480.00
<b>Total</b>	<b>S/. 67,225.33</b>
<b>Gastos de comercialización</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Costo personal de ventas	S/ 79,650.00
Depreciación	S/ 3,624.50
<b>Total</b>	<b>S/ 83,274.50</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>S/ 150,499.83</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>	
<b>Costos de comercialización</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Trasportes	400.00
Viáticos	1,800.00
Actividad de publicidad	12,000.00
<b>Total costos variables</b>	<b>14,200.00</b>

FUENTE: Elaboración propia

### 17.1. Costo total de operación

Tabla 52. Costo total de operación

<b>Concepto</b>	<b>Costo Total Anual</b>
Costos Fijos	S/ 150,499.83
Costos Variables	S/ 14,200.00
<b>Total</b>	<b>S/. 164,699.83</b>

FUENTE: Elaboración propia

## 18. INGRESOS POR VENTAS

### 18.1. Comisiones por ventas de equipos móviles en plan prepago.



La siguiente tabla nos muestra las comisiones por el producto prepago.

Tabla 53. Comisión por ventas prepago

<b>Rango de Precios de Venta del Paquete Celular</b>	<b>Comisión Alta</b>
Desde S/ 0 hasta S/.39	S/ 8.00
Desde S/ 40 hasta S/.79	S/ 15.00
Desde S/ 80 hasta S/.129	S/ 25.00
Desde S/ 130 hasta S/.199	S/ 40.00
Desde S/ 200 a S/. 349	S/ 50.00
Desde S/ 350 a S/. 499	S/ 55.00
Desde S/ 500 a más	S/ 65.00

FUENTE: Elaboración propia

## 18.2. Comisión por ventas en plan post pago

Tabla 54. Comisiones por venta post pago

<b>Rangos de Valor del Cargo Fijo</b>	<b>Comisiones por Alta</b>
S/ 15 – S/ 24.99	S/. 35.00
S/ 25 – S/ 34.99	S/. 40.00
S/ 35 – S/ 45.99	S/. 70.00
S/ 46 – S/ 59.99	S/. 90.00
S/ 60 – S/ 74.99	S/. 120.00
S/ 75 – S/ 89.99	S/. 170.00
S/ 90 – S/ 109.99	S/. 200.00

S/ 110 a más	S/. 240.00
--------------	------------

FUENTE: Elaboración propia

## 19. ESTIMACIÓN DE VENTAS FUTURAS.

Se considera el incremento anual en proporción del 5% considerando que es la tasa de referencia más adecuada.

### 19.1. Estimación de ventas en el plan prepago.

Tabla 55. Estimación de ventas en el plan prepago, por años

Rango de Precios de Venta	Venta	Ingresos Año 1	Venta	Ingresos Año 2	Venta	Ingresos Año 3
De S/ 40 a S/.79	180	2,700.00	190	2,850.00	200.5	3,007.50
De S/ 80 a S/.129	180	4,500.00	190	4,750.00	200.5	5,012.50
De S/ 130 a S/.199	180	7,200.00	190	7,600.00	200.5	8,020.00
De S/ 200 a S/. 349	180	9,000.00	190	9,500.00	200.5	10,025.00
De S/ 350 a S/. 499	180	9,900.00	190	10,450.00	200.5	11,027.50
De S/ 500 a más	180	11,700.00	190	12,350.00	200.5	13,032.50

FUENTE: Elaboración propia

### 19.2. Estimación de ventas en plan post pago

Tabla 56. Estimación de ventas en el plan post pago, por años

Rango del Valor Cargo Fijo	Venta	Ingreso Año 1 (S/)	Venta	Ingreso Año 2 (S/)	Venta	Ingreso Año 3 (S/)
S/ 25 – S/ 34.99	180	7,200.00	190	7,600.00	200.5	8,020.00
S/ 35 – S/ 45.99	180	12,600.00	190	13,300.00	200.5	14,035.00
S/ 46 – S/ 59.99	180	16,200.00	190	17,100.00	200.5	18,045.00
S/ 60 – S/ 74.99	180	21,600.00	190	22,800.00	200.5	24,060.00
S/ 75 – S/ 89.99	180	30,600.00	190	32,300.00	200.5	34,085.00
S/ 90 – S/109.99	180	36,000.00	190	38,000.00	200.5	40,100.00
S/ 110 a más	180	43,200.00	190	45,600.00	200.5	48,120.00

FUENTE: Elaboración propia

## 20. ESTIMACIÓN DE COSTOS FUTUROS

Para determinar los costos futuros en que incurrirá la empresa, se ha tomado como referencia la tasa de Inflación anual del promedio de 3%.

### 20.1. Costos fijos

Tabla 57. Costos fijos

Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3
Gasto personal de administración	S/ 62,775.00	S/ 64,659.25	S/ 66,600.03
Gastos útiles de oficina	S/ 918.00	S/ 946.54	S/ 975.94
Energía Eléctrica	S/ 2,040.33	S/ 2,102.54	S/ 2,166.62
Servicio de Agua	S/ 480.00	S/ 495.40	S/ 511.26
Costo personal de ventas	S/ 63,450.00	S/ 65,354.50	S/ 67,316.14
<b>Total costos fijos</b>	<b>S/ 129,663.33</b>	<b>S/ 133,558.23</b>	<b>S/ 137,569.98</b>

FUENTE: Elaboración propia

## 20.2. Costos variables

Tabla 58. Costos variables

Costos variables	Año 1	Año 2	Año 3
Costos de actividades de ventas	S/. 14,200.00	S/ 14,627.00	S/ 15,066.81
<b>Total costos variables</b>	<b>S/. 14,200.00</b>	<b>S/ 14,627.00</b>	<b>S/ 15,066.81</b>

FUENTE: Elaboración propia

## 20.3. Total, costos fijos y variables

Costos	Año 1	Año 2	Año 3
Costos fijos	S/ 129,663.33	S/ 133,558.23	S/ 137,569.98
Costos variables	S/ 14,200.00	S/ 14,627.00	S/ 15,066.81
<b>Total costos</b>	<b>S/ 143,863.33</b>	<b>S/ 148,185.23</b>	<b>S/ 152,636.79</b>

FUENTE: Elaboración propia

## 21. PUNTO DE EQUILIBRIO

Se entiende por punto de equilibrio a aquel nivel de ventas necesarias en el que no se obtienen ni utilidades ni pérdidas; es decir, cuando los ingresos totales son exactamente iguales a los costos totales de la empresa. Es decir, el volumen que resulta cuando los ingresos totales son iguales a los costos totales (es decir, la utilidad es \$0) se llama Punto de Equilibrio (Anderson, Sweeney, Williams, Camm, & Kipp, 2011).

Para evaluar el punto de equilibrio en Soles, se utilizaron las siguientes fórmulas:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \text{Costos Variables/Ventas Totales}}$$

$$PE = \frac{129,663.33}{1 - 6.07/2,340}$$

Para hallar el punto de equilibrio en Unidades se utilizó la siguiente

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{(\text{Precio de venta} - \text{Costo variable})}$$

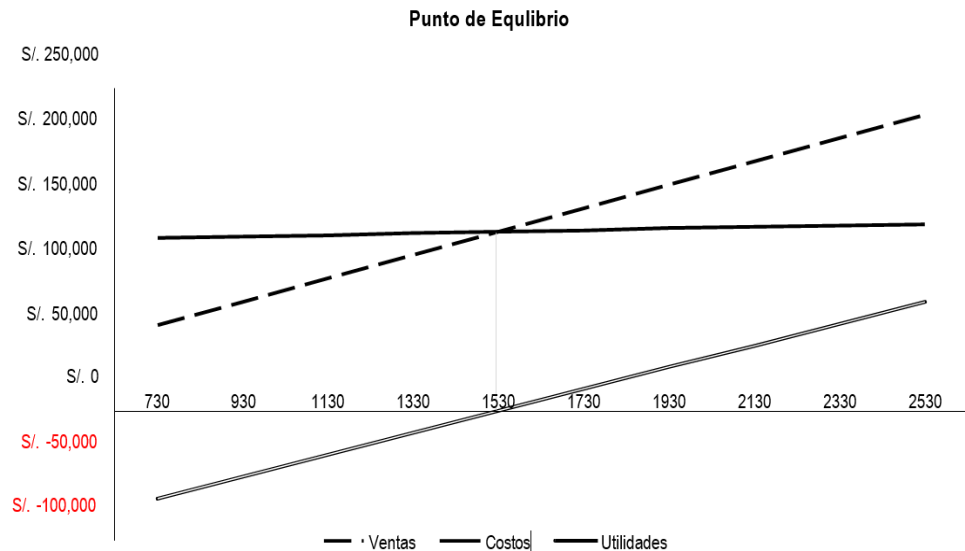
$$PE = \frac{129,663.33}{90.77 - 6.07}$$

fórmula:

Figura 16. Representación gráfica del punto de equilibrio

$$PE (\text{Soles}) = 130,000.55$$

$$PE (\text{Unidades}) = 1,531$$



FUENTE: Elaboración propia

El punto de equilibrio hallado, nos indica que para mantener el negocio operativo con S/ 0.00 de utilidades, se requiere que los costos se mantengan estables y las ventas se realicen al menos de 1,531 productos al año o se logre ingresos por el monto de S/. 138,955.70 al año. Esto quiere decir, que al mes deberá venderse no menos de 127 productos al mes y no menos de 5 unidades diarias por los veinticuatro días del mes que se labora. Se consideró este escenario como el más realista posible considerando el tamaño de la población o clientela potencia.

## 22. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

El estado de resultados o el estado de ganancias y pérdidas, nos muestra las diferentes dimensiones del negocio, así como los ingresos por ventas, los costos de ventas, los demás gastos en que incurre la empresa con motivo de realizar sus actividades económicas, las utilidades bruta, operativa y neta. En la siguiente tabla, se muestra la proyección para los siguientes tres años, que constituye el horizonte de evaluación del proyecto.

A diferencia del estado de ganancias y pérdidas de ejercicios pasados, en la proyección de los estados de pérdidas y ganancias, se observan resultados positivos, es decir hay utilidades crecientes en los tres años, las cuales deberán materializarse aplicando la herramienta propuesta respetando sus componentes más importantes sin perder la orientación establecida en la visión y misión de la empresa

Tabla 59. Estado de resultados proyectados, 3 años

<b>Estado de Resultados</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas Netas	212,400.00	224,200.00	236,590.00
Costo de ventas	143,863.3	148,185.23	152,636.79
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>68,536.67</b>	<b>76,014.77</b>	<b>83,953.21</b>
Pagos de alquiler	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Mantenimiento	120	120	120
Bonificación extraordinaria	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Amortización de inversiones	27,532.82		
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>30,883.85</b>	<b>65,894.77</b>	<b>73,833.21</b>

Ingresos extraordinarios	0	0	S/. 6,377.00
Gastos extraordinarios	0	0	0
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>30,883.8 5</b>	<b>65,894.77</b>	<b>80,210.21</b>
Pérdidas acumuladas	0	0	0
Utilidad Imponible	30,883.8 5	65,894.77	80,210.21
Impuesto a la renta (10%)	3,088.39	6,589.48	8,021.02
<b>Utilidad Neta</b>	<b>27,795.4 7</b>	<b>59,305.29</b>	<b>72,189.19</b>

FUENTE: Elaboración propia

### 23. BALANCE GENERAL PROYECTADO

La siguiente tabla nos muestra el estado de situación financiera y Balance General proyectado de la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L., que muestra el incremento de las operaciones comerciales respecto de los ejercicios anteriores. Lo que indica que las expectativas son positivas de continuar con el negocio.

Tabla 60. Balance General proyectado para la empresa E&M MÓVILES E.I.R.L.

BALANCE GENERAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO</b>			
Caja	19,700.29	13,741.23	14,231.48
Por cobrar	250,632.0 0	264,556.00	279,176.20
Existencias	143,863.3 3	148,185.23	152,636.79
Inmuebles	18,740.50	17,195.00	15,649.50
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>432,936.1 2</b>	<b>443,677.46</b>	<b>461,693.97</b>
<b>PASIVO</b>			
Por pagar	169,758.7 3	174,858. 57	180,111.41
Remuneraciones	62,775.00	64,659.25	66,600.03
Otros por pagar	180,702.1 0	184,459.345	195,282.24
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>413,235.8</b>	<b>423,977.</b>	<b>441,993.68</b>

	<b>3</b>	<b>17</b>	
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital	19,700.29	19,700.29	19,700.29
<b>TOTAL PASIVO +PATRIMONIO</b>	<b>432,936.1 2</b>	<b>443,677. 46</b>	<b>461,693.97</b>

FUENTE: Elaboración propia

## **24. EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO**

A continuación, se muestra el modelo de evaluación del proyecto a través de un flujo de caja económico, a fin de conocer la sustentabilidad del negocio en un horizonte de tres años, se ha considerado para ello los costos e ingresos por años con su respectiva tasa de crecimiento.

### **24.1. Flujo de caja proyectado**

Son los flujos de entrada y salida de caja o bancos en el periodo proyectado, que para nuestro caso es de 3 años.

### **24.2. Tasa de descuento**

La tasa de descuento de los flujos de fondos o flujo de caja de un proyecto mide el coste de oportunidad de los fondos y recursos que se utilizan en el mismo (Herrera García, 2008).

En empresas de gran tamaño, para obtener un costo de oportunidad del capital que pueda servir para los propósitos mencionados, la metodología de estimación debe considerar los siguientes aspectos básicos:

- a) Las distintas fuentes de retorno para el accionista, en particular las ganancias / pérdidas de capital y los dividendos.
- b) Los distintos riesgos relevantes para el accionista.
- c) Perspectiva de largo plazo.
- d) Consistente con el nivel de rentabilidad / riesgo de otras alternativas de inversión.

Las diferencias entre las inversiones financieras, en términos de estructura de costos, exposición al ciclo económico y nivel de apalancamiento.



Sin embargo, para el caso de una microempresa, como en el presente caso, se tiene como tasa de descuento a proporción que desea como retorno el propietario de la empresa o del proyecto, es así como en el presente caso, se ha considerado como apropiado al 25 %.

### 24.3. El valor actual neto VNA

Net present value, acrónimo es NPV en inglés y VAN en español, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, así se obtiene el valor actual neto del proyecto. En la presente investigación, se utilizó la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Dónde:

$V_t$  = representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .

$I_0$  = es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  = es el número de períodos considerado.

### 24.4. La tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está comparada con el valor de la tasa de interés actual. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_f t}{(1+TIR)^t} - I_0 = 0$$

A continuación, se presenta la evaluación económica del proyecto considerando que es el instrumento que orienta la toma de decisión de realizar o no la inversión proyectada a fin de que la empresa logre sus propósitos a corto y mediano plazo. Para el

efecto, se ha considerado el aporte de su propietario, el incremento de 5% anual respecto de sus ventas y el incremento anual del 3% respecto de sus costos teniendo en cuenta el parámetro de crecimiento económico esperado para el primer caso y la inflación para el segundo caso, es decir para calcular la variación de los costos de los siguientes tres años.

Tabla 61. Evaluación económica y financiera del proyecto

<b>Horizonte: 3 años</b>	0	1	2	3
- Mantenimiento inicial local	2,000			
- Mobiliario y Equipo	20,286			
- GPO de Lanzamiento	5,247			
- Alquiler local comercial	24,000.00			
<b>Total Inversiones</b>	<b>51,533</b>			
<b>Cronograma de Amortizaciones</b>				
- Readequación de local		2,000.00		
- Mobiliario y Equipo		20,286.00		
- GPO de Lanzamiento		5,247.00		
<b>Total Amortizaciones</b>		<b>27,533.00</b>		
Necesidad de Capital de trabajo	13,089	13,741	14,231	
<b>Proyección de demanda</b>		<b>2,340</b>	<b>2,470</b>	<b>2,607</b>
- Precio de Venta		90.77	90.77	90.77
- Costo del producto		61.48	59.99	58.56
<b>Estado de Resultados</b>				
Ventas Netas		212,400.00	224,200.00	236,590.00
Costo de ventas		143,863.33	148,185.23	152,636.79
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>68,536.67</b>	<b>76,014.77</b>	<b>83,953.21</b>
Pagos de alquiler		24,000.00	24,000.00	24,000.00
Mantenimiento		120.00	120.00	120.00

Bonificación extraordinaria		10,000.00	10,000.00	10,000.00
Amortización de inversiones		27,532.82		
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>30,883.85</b>	<b>65,894.77</b>	<b>73,833.21</b>
Ingresos extraordinarios		0.00	0.00	S/. 6,377.00
Gastos extraordinarios		0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad antes de IR</b>		<b>30,883.85</b>	<b>65,894.77</b>	<b>80,210.21</b>
Pérdidas acumuladas		0.00	0.00	0.00
Utilidad Imponible		30,883.85	65,894.77	80,210.21

Impuesto a la renta (10%) MYPE		3,088.39	6,589.48	8,021.02
<b>Utilidad Neta</b>		<b>27,795.47</b>	<b>59,305.29</b>	<b>72,189.19</b>
<b>Flujo de Caja Económico</b>				
Ingresos Operativos		212,400.00	224,200.00	236,590.00
Egresos Operativos		-157,071.72	-164,894.71	-170,777.81
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>55,328.29</b>	<b>59,305.29</b>	<b>65,812.19</b>
<b>Inversiones</b>				
- Mantenimiento inicial local	-2,000	0.00	0.00	0.00
- Mobiliario y Equipo	20,286	0.00	0.00	6,377.00
- GPO de Lanzamiento	-5,247	0.00	0.00	0.00
- Alquiler local comercial	24,000		-24,000.00	-24,000.00
- Capital de trabajo	13,089	651.92	490.26	14,231.48
<b>Flujo de caja de Inversiones</b>	<b>64,622</b>	<b>651.92</b>	<b>-24,490.26</b>	<b>-3,391.52</b>
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>64,622</b>	<b>54,676.37</b>	<b>34,815.03</b>	<b>62,420.68</b>

Tasa de descuento 25.00 %

<b>Indicadores de Evaluación</b>		
- VAN	S/. 41,241.82	<b>Se acepta el proyecto.</b>
- TIR	57.65%	

FUENTE: Elaboración propia